

UNIVERSIDADE LUSÓFONA DE HUMANIDADES E TECNOLOGIAS

DEPARTAMENTO DE TURISMO

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM TURISMO

**Implementação de sistemas de CRM numa unidade hoteleira:  
Estudo de caso do LX Boutique Hotel**

---

ORIENTADOR:

Doutor Eduardo Moraes Sarmento

---

João Paulo Dias Rodrigues

Lisboa

2013

UNIVERSIDADE LUSÓFONA DE HUMANIDADES E TECNOLOGIAS  
DEPARTAMENTO DE TURISMO

**Implementação de sistemas de CRM numa unidade hoteleira:  
estudo de caso do LX Boutique Hotel**

Dissertação apresentada para obtenção do Grau de Mestre em Turismo no Curso de Mestrado em Turismo – Gestão de empresas turísticas, conferido pela Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.

**Orientador: Doutor Eduardo Moraes Sarmento**

**Lisboa  
2013**

## **Agradecimentos**

Ao Doutor Eduardo Moraes Sarmento, por todo o seu envolvimento, disponibilidade e amizade demonstrada em todo este processo.

Ao Prof. Licínio Cunha pelo seu extraordinário apoio e aconselhamento prestado.

Ao Dr. Pierre Santos, administrador da Host Hotel Systems, pelo estímulo e envolvimento em todo este percurso e pelo forte incentivo para este estudo.

Aos elementos do Lx Boutique Hotel pela disponibilidade e pela partilha de informação, quer por entrevistas informais, quer pela rapidez de resposta por *e-mail* e telefone, que foram determinantes para a realização desta investigação.

Aos elementos da Pmweb, que igualmente se mostraram disponíveis para que este estudo pudesse ser concretizado.

## Resumo

A hotelaria, e a maioria das outras atividades, têm sofrido grandes mudanças nos últimos anos, a maioria delas derivadas do aparecimento constante de novas tecnologias de informação e da invariável aceleração que estas impõem na sociedade em geral e nas empresas em particular. Como consequência destes desenvolvimentos, a hotelaria tem vindo a desviar-se do seu método de funcionamento, anteriormente tradicional e atualmente muito digital.

Tudo mudou. Quem não seguir as tendências, tem neste momento dificuldade em estar enquadrado e com isto cativar a nova sociedade de consumo, cada vez mais moderna e habituada à tecnologia e aos recentes fenómenos sociais, como são exemplo o *FaceBook*, o *Twitter*, o *LinkedIn*, os *Blogs*, etc. Neste momento mecanismos como a Internet, através dos canais de distribuição, tornaram a procura turística ainda mais global e os turistas passaram a habituar-se a tratar tudo por esta via, desde a prospeção do local a visitar, até à reserva dos voos e hotéis *online*.

Assim, tornou-se evidente e necessário o investimento em tecnologia que permita ir de encontro às necessidades atuais, nomeadamente na rapidez de resposta, bem como no conhecimento operacional, estatístico, financeiro e, principalmente, o dos próprios clientes. Com isto, o conhecimento pormenorizado do cliente tornou-se fundamental, quer para o fidelizar, quer para satisfazer as suas reais necessidades. É aqui que os sistemas de CRM – *Customer Relationship Management* – podem contribuir e auxiliar os gestores hoteleiros, permitindo a perfeita caracterização do seu cliente e com isto poder agir de uma forma proactiva. Esta investigação aproveitou uma implementação real de um sistema de CRM num hotel em Lisboa, o Lx Boutique Hotel, que serviu de estudo de caso, alinhando este estudo com o modelo selecionado através da revisão da literatura.

Dos resultados obtidos observaram-se as dimensões evidenciadas no modelo de Chen & Popovich (2003) determinantes para o sucesso de uma cultura de CRM. No entanto, é necessário que estas dimensões sejam difundidas pela organização e entendidas por todos. Verificou-se que nas dimensões pessoas e processos deste modelo ainda há algum trabalho a fazer

**Palavras-chave:** CRM, Hotelaria, Marketing

## **Abstract**

The hotel industry, and most other activities, has undergone major changes in recent years, most of them derived from the constant appearance of new information technologies and is invariable acceleration that these impose on society in general and businesses in particular. As a result of technological development, the hotel has to deviate from its method of operation, formerly traditional and currently very technological.

Everything has changed. Who does not follow trends, now has difficulty being framed and that captivate the new consumer society increasingly accustomed to modern technology and recent social phenomena, as for example *FaceBook*, *Twitter*, *LinkedIn*, the *Blogs*, etc. At this time mechanisms such as the Internet, through distribution channels, have become tourist demand even more global and tourists began to get used to treat everything in this way, since the exploration of the place to visit, to booking flights and hotels online.

Thus, it became evident and necessary investment in enabling technology to meet current needs, particularly the speed of response, as well as operational knowledge, statistical, financial, and especially the customers themselves. With this, the detailed knowledge of the customer has become essential for either retains or to meet their real needs. It is here that the systems of CRM - Customer Relationship Management - can contribute and assist hoteliers, allowing the perfect characterization of his client and thus able to act proactively. This research used a real implementation of a CRM system in a hotel in Lisbon, Lx Boutique Hotel, which served as a case study, this study align with the model selected by reviewing the literature.

From the results observed dimensions demonstrated in the model of Chen & Popovich (2003) for determining a successful CRM culture. However, it is necessary that these dimensions are broadcast by the organization and understood by everyone. It was found that the dimensions people and processes in this model there is still some work to do.

**Keywords:** CRM, Hospitality, Marketing

## **Abreviaturas e Símbolos**

B2C – *Business To Consumer*

CRM – *Customer Relationship Management*

e-CRM - *electronic customer relationship management*

E-MAIL – Correio Eletrónico

ERP - *Enterprise Resource Planning*

FTP - *File Transfer Protocol*

GDS- *Global Distribution Systems*

IDS- *Internet Distribution Systems*

INE – Instituto Nacional de Estatística

LXBH – LX Boutique Hotel

OMT - Organização Mundial de Turismo

OTA- *Online Travel Agencies*

PENT – Plano Estratégico Nacional do Turismo

PIB – Produto Interno Bruto

PMS – *Property Management Studio*

POS – *Point of Sale*

SCM - *supply chain management*

SFA – *Sales Force Automation*

WTTC – *World Travel & Tourism Council*

WWW - *World Wide Web*

## Índice

Agradecimentos .....	3
Resumo.....	4
Abstract .....	5
Abreviaturas e Símbolos.....	6
Índice .....	7
Índice de Figuras e Tabelas .....	9
1. CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO .....	3
1.1. Enquadramento teórico .....	3
1.2. Organização da dissertação .....	7
1.3. Importância e atualidade do tema .....	9
1.4. Perguntas de partida .....	11
2. CAPÍTULO II - ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	12
2.1. Enquadramento concetual.....	12
2.2. Do Marketing Industrial ao e-CRM.....	12
2.2.1. Marketing de Consumo e Marketing Industrial .....	12
2.2.2. Marketing de Serviços .....	13
2.2.3. Marketing de Relacionamento .....	13
2.2.4. CRM .....	14
2.2.5. e-CRM .....	14
2.3. Definição de CRM .....	15
2.4. Tipos de estratégia de CRM .....	18
2.4.1. O CRM Operacional .....	19
2.4.2. O CRM Colaborativo .....	19
2.4.3. O CRM Analítico.....	20
2.4.4. e-CRM .....	21
2.5. Os benefícios do CRM .....	22
2.6. Modelos de CRM .....	23
3. CAPÍTULO III - ABORDAGEM AO MODELO .....	28
3.1. Escolha do modelo de implementação de CRM .....	28
3.2. Abordagem ao modelo de Chen & Popovich .....	28
3.2.1. A Dimensão Tecnologia .....	30
3.2.1.1. Tecnologia de Data Warehouse .....	31
3.2.1.2. ERP - <i>Enterprise Resource Planning</i> .....	32

3.2.1.3. PMS - <i>Property Management Systems</i> .....	34
3.2.1.4. Integração de sistemas.....	34
3.2.2. A Dimensão Processos .....	36
3.2.3. A Dimensão Pessoas.....	37
4. CAPÍTULO IV - METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO .....	39
4.1. Contextualização .....	39
4.2. Caracterização e questões de pesquisa .....	39
4.3. Limitações .....	40
4.4. Estratégia de Investigação.....	40
4.5. Recolha de dados .....	41
5. CAPÍTULO V - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS.....	42
5.1. Caracterização das empresas envolvidas no estudo.....	42
5.1.1. Pmweb Responsys.....	42
5.1.2. Lx Boutique Hotel .....	44
5.2. Análise da dimensão Tecnologia .....	46
5.2.1. Escolha do software .....	46
5.2.2. Desenvolvimento do interface entre o software de CRM e PMS .....	47
5.2.3. Preparação do modelo de dados .....	49
5.2.4. Definição do modelo de segmentação.....	53
5.2.5. Alinhamento da estratégia de marketing .....	55
5.3. Análise da dimensão processos .....	56
5.4. Análise da dimensão pessoas.....	57
6. CAPÍTULO VI - CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	58
6.1. Conclusões.....	58
6.2. Limitações .....	62
6.3. Sugestões para investigações futuras .....	62
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	63
Referências eletrónicas .....	71
ANEXOS .....	73



## Índice de Figuras e Tabelas

Figura 1: Evolução do Marketing Relacional.....	15
Figura 2: Tipos de CRM.....	18
Figura 3: Cadeia de Valor .....	23
Figura 4: A CRM implementation model.....	29
Figura 4: A CRM implementation model.....	32
Figura 5: Sistema ERP .....	33
Figura 6: Aplicações de CRM suportadas por:.....	35
Figura 7: Diamond of Loyalty©: Customer Purchasing Styles .....	36
Figura 8: Esquema do interface entre o PMS Host Hotel Systems e o CRM Pmweb.....	48
Figura 9: Esquema dos 8 grupos de informação a extrair do <i>Front-Office</i> .....	49
Figura 10: Exemplo das opções de importação e limpeza de dados do CRM.....	50
Figura 10: Relatórios do CRM.....	51
Figura 11: Relatórios do CRM.....	52
Figura 12: Relatórios do CRM.....	52
Figura 14: Segmentação.....	54
Figura 14: Envios automáticos .....	55

# **1. CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO**

## **1.1. Enquadramento teórico**

O Turismo é uma das principais atividades económicas em todo o globo e continua a ser um dos setores mundiais mais atrativos do mundo moderno. Segundo o estudo de impacto económico do WTTC (2012), este setor foi em 2011 responsável por 9% do PIB mundial e de 255 milhões de empregos. Apresentam ainda para os próximos dez anos um crescimento em média de cerca de 4% ao ano, chegando assim a 10% do PIB mundial em 2022. Indicam também que por volta de 2022, o turismo será responsável por 1 em cada 10 empregos em todo o planeta, representando com isso cerca de 328 milhões de empregos (WTTC, 2012).

Em Portugal, a grande preocupação com o turismo tem os seus primórdios no início do século passado com a criação da Sociedade Propaganda de Portugal (SPP), em 1906. Como prioridade a Sociedade pretendia efetuar o inventário, a recuperação, a manutenção e a divulgação do nosso património no exterior como forma de atracção e divulgação do turismo no país (Pina, 1988).

Com a criação do primeiro organismo oficial de Turismo em 16 de Maio de 1911, durante o IV Congresso Internacional de Turismo, realizado na Sociedade de Geografia em Lisboa, a SPP foi perdendo a influência até se dissolver. De 1936 (data do I Congresso Nacional de Turismo) a 1958, o país navegou em águas mornas no que diz respeito ao Turismo e por comparação com o resto da Europa. Diversas razões são apontadas como causa: as crises anteriores às duas Grandes Guerras, os períodos dos dois conflitos, o nosso afastamento político do resto da Europa, entre outros (Novais, 2008).

Na verdade, para o Estado Novo, o Turismo não era visto com uma prioridade. Até à elaboração do Plano Intercalar para o período de 1965-1966 e do III Plano de Fomento para o período de 1967-1973, o Turismo no nosso país foi vivendo de algumas campanhas de propaganda apoiadas pelo Estado e da iniciativa privada nomeadamente no que diz respeito à construção de infraestruturas e outros equipamentos imprescindíveis para acolher os que nos visitavam, atraídos pelo nosso clima e praias, a que acrescia o contacto com gentes “pitorescas”.

Com a emergência do Turismo como atividade económica, começa a existir a falta de o identificar e de o definir, por forma a ajudar à sua caracterização e compreensão. Assim, surge nos anos cinquenta, acoplado à nascença do turismo moderno, essa necessidade. Em primeiro lugar, de um ponto de vista técnico e estatístico, seguido depois de um ponto de vista conceptual para o demarcar quanto ao seu âmbito e funcionamento (Cunha, 2010).

Segundo a Organização Mundial de Turismo (OMT, 1998):

*“el turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos a su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y otros”*

As preocupações com a definição de turismo começaram a surgir no final do século XIX, de onde apareceram os primeiros pensamentos e reflexões sobre esta matéria, surgindo mesmo uma primeira definição, já no início do século XX, onde em 1910 o Austríaco Hermann von Schullern zu Schrattenhofen estabelece o turismo como:

“Um conjunto de todos os fenómenos, em primeiro lugar de ordem económica, que se produzem pela chegada, a permanência e a partida de viajantes numa comuna, província ou um Estado determinado e que estão diretamente ligados entre eles” (Bernecker, 1965).

A definição de Schrattenhofen foca essencialmente aspetos económicos e limita o turismo a estrangeiros, já que nesta altura eram estes que eram considerados “viajantes” (Cunha, 2006).

Outras definições foram surgindo, mas é no entanto em 1942 que surge uma definição aceite pelos membros da *association Internationale D’ Experts Scientifiques du Tourism*, pela mão de Hunziker e Krapt que definiam o turismo como “o conjunto das relações e fenómenos originados pela deslocação e permanência de pessoas fora do seu local habitual de residência, desde que tais deslocações e permanências não sejam utilizadas para o exercício de uma atividade lucrativa principal, permanente ou temporária”. Esta definição já aponta alguns elementos importantes como o facto de o turismo ser encarado como um conjunto de relações e fenómenos, exigir uma deslocação para fora da zona habitual de residência, não estar enquadrado numa atividade lucrativa principal e englobar qualquer tipo de pessoa, residente ou não no país (Cunha, 2006).

A palavra turismo, segundo Leiper (1979; 391) começou por se usada em Inglaterra para descrever uma aristocracia jovem e do sexo masculino, que viajavam para complementar a sua educação e para seguirem carreiras políticas ou ligadas à diplomacia. O principal objetivo era aumentar o seu conhecimento e para isso deixavam-se ir numa “*Grand Tour*”, normalmente com durações longas, acima dos três anos, voltando quando a sua formação cultural estivesse terminada.

Durante o século XVIII, conhecido por *Grand Tour*, na sua essência uma designação britânica, visto a Grã-Bretanha contemplar uma larga classe alta com tempo e dinheiro para viajar (Vieira, 1997). Segundo o filósofo inglês John Locke, os seres humanos são como folhas em branco com grandes necessidades de informação e o seu caráter será definido pelas experiências e pela informação recebida (Locke, 1836).

O termo "turista" somente começou a ser utilizado no final do século XVIII, através das primeiras citações do Reverendo Samuel Pegge na “*England’s Sporting Magazine*” onde introduz de uma forma hifenizada, que “um viajante é hoje em dia chamado de *tour-ist*” (Smith, 1996).

Segundo Feifer (1985) a introdução da palavra “*touriste*” é feita pelo francês Stendhal em 1830.

Karl Baedeker entre 1835 e 1839 dedicou-se a desenvolver as bases dos seus futuros guias de viagens, inicialmente muito apoiados em testemunhos de viagens familiares, culminando com o lançamento das duas primeiras edições sobre a Bélgica e a Holanda, aos quais Baedeker deu o nome de “*short books for travellers, who wish to find their way easily and quickly on their own*” (Hinrichsen, 2008).

Thomas Cook surge como pioneiro na organização de viagens, promovendo a sua primeira excursão de comboio em 1841.

O Turismo tal como o conhecemos começa um pouco antes da metade do século XX, ajudado pelo aparecimento do barco a vapor, da ferrovia e pelo surgimento do telégrafo.

Nos dias de hoje, e passadas as três grandes épocas: a da idade clássica, a da idade moderna e a da idade contemporânea, tão bem caracterizadas por (Cunha, 2006), avançamos para um novo século com o turismo perfeitamente democratizado e consolidado, visto ter-se

transformado num fenómeno global e também por já fazer parte do modo de vida da maioria dos países, que se elevam cada vez mais a novos níveis de desenvolvimento.

Com a entrada na chamada quarta geração do turismo, caracterizada pela globalização, que tornou os turistas mais conscientes e bem informados, forçando com isto o desenvolvimento de produtos muito orientados ao entretenimento, à aventura e também à educação, fazendo assim aumentar preocupações na satisfação dos consumidores. Com esta evolução perspectivada, poderão ser identificadas algumas tendências, mas as principais gerações de turismo serão por forças de mudança como: as do ambiente, da diferenciação, da política económica, da expansão da democracia, da alteração de valores, do estilo de vida, da globalização da emergência da sociedade virtual, entre outros aspetos (Cunha, 2006).

Atualmente a atividade turística em Portugal, pese embora o facto de ainda não ter atingido a plenitude enquanto atividade económica organizada, tem vindo a apresentar uma considerável evolução no que diz respeito à diversificação e segmentação.

Contudo, o saldo entre o que se propõe e aprova nos diversos Planos Estratégicos para o sector e o que se desenvolve no terreno, ou seja, a comparação entre a teoria e a prática deixa o observador desiludido pela falta de cumprimento da totalidade dos objetivos.

Este facto foi salientado na versão do PENT de 2012, que refere que os objetivos definidos na aprovação do PENT em 2007 não foram realistas, já que os resultados ficaram abaixo do esperado. Este documento refere ainda que “as receitas turísticas ficaram 21,5% aquém do objetivo; o número de hóspedes internacionais situou-se 13% abaixo dos objetivos, com menos 1,1 milhões de turistas; e o turismo interno ficou 44 mil hóspedes e 515 mil dormidas abaixo do objetivo” (PENT, 2012).

Segundo dados do *World Travel and Tourism Council* (WTTC, 2012), Portugal encontrava-se em 2012, no ranking Mundial em 27º lugar entre 181 países, na contribuição para o PIB mundial para o setor do turismo.

De acordo com a mesma fonte o turismo contribuiu para gerou cerca de 322 mil empregos diretos em 2011, representando 6,6% do emprego total. Inclui-se aqui o emprego em hotéis, agências de viagens, companhias aéreas e outros serviços de transporte de passageiros (excluindo os serviços suburbanos). Inclui também, por exemplo, as atividades das indústrias de restauração e lazer apoiado diretamente pelos turistas. Em 2022 o turismo

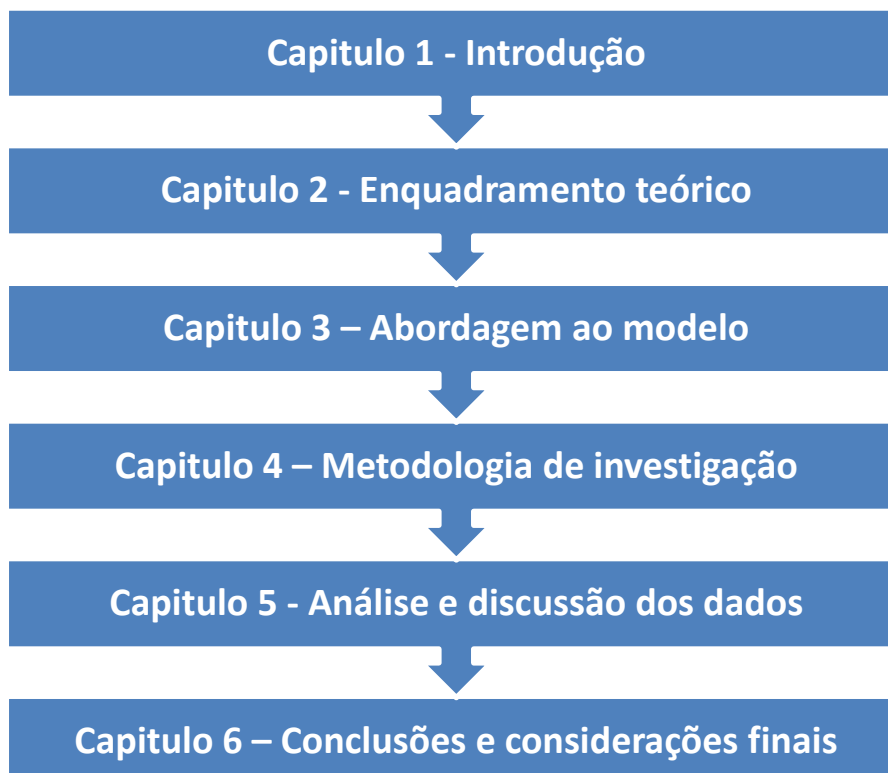
será responsável por 360 mil empregos diretos, apresentando assim um aumento para os próximos dez anos (WTTC, 2012).

Segundo dados do INE em 2012, os estabelecimentos hoteleiros acolheram 13,8 milhões de hóspedes, que originaram 39,7 milhões de dormidas, resultados que ilustram um decréscimo em número de hóspedes, mas revelam um aumento nas dormidas (-0,8% para os hóspedes e +0,8% para as dormidas).

Estes resultados, relativos ao movimento de hóspedes e dormidas nos estabelecimentos hoteleiros em Portugal indicam uma tendência de estabilidade no setor relativamente ao ano anterior. (INE, 2012)

## **1.2. Organização da dissertação**

Este estudo encontra-se estruturado da seguinte forma:



## **Capítulo 1 - Introdução**

Este capítulo apresenta um enquadramento teórico situando o Turismo a nível mundial e nacional; ilustra a organização do documento; aborda a importância e a necessidade de implementação de sistemas de CRM e identifica as questões de partida.

## **Capítulo 2 - Enquadramento teórico**

Este capítulo apresenta a revisão da literatura, enaltecendo a evolução histórica, a própria definição de CRM e os vários tipos de CRM existentes. Em seguida identifica os benefícios que uma implementação de sistemas de CRM pode trazer para a organização, para o entendimento do cliente e para a cadeia de valor.

## **Capítulo 3 – Abordagem ao modelo proposto**

Neste capítulo é feita a justificação do modelo escolhido através da revisão bibliográfica, que contempla o modelo de Chen & Popovich (2003) observando as dimensões processos, pessoas e tecnologia.

## **Capítulo 4 – Metodologia de investigação**

Este capítulo apresenta a metodologia seguida, caracterizando-a e apresentando as questões de pesquisa. Apresenta as limitações da investigação e a estratégia seguida. Por fim, identifica como foram recolhidos os dados.

## **Capítulo 5 - Análise e discussão dos dados**

Neste capítulo são identificadas as principais entidades envolvidas no estudo. Por fim, são analisados os dados e discutidas as dimensões identificadas no modelo.

## **Capítulo 6 – Conclusões e considerações finais**

Este capítulo apresenta as conclusões da pesquisa, as suas limitações e propostas de atividades para o futuro.

### **1.3. Importância e atualidade do tema**

Os efeitos da globalização têm contribuído para uma chegada em massa de viajantes internacionais e a hotelaria está a sentir a dificuldade em manter o sucesso disfrutado na década de 90, pois a nova geração de turistas aproveita a riqueza de informação à sua disposição na Internet para encontrar as soluções que mais acrescentem valor e aos melhores preços para os seus períodos de férias (Petrone, 2001).

Na Hotelaria a tendência mais dramática está no facto dos clientes estarem a ser conduzidos por preço deixado cair a anterior fidelidade para com a marca, para se tornarem cada vez mais leais ao preço e a Internet, através dos motores de busca, está a contribuir para isso.

Assim para um viajante o valor da viagem é caracterizado pela conveniência, o que implica obter através da Internet um itinerário completo criado antes da partida. Isto significa que os hotéis terão que se esforçar mais para conseguir convencer os viajantes de que os seus hotéis e a sua marca serão a solução ideal para o cliente. (WTO, 2001).

Os hotéis têm que estudar e analisar bem as tendências para tentar com isso criar e manter relacionamentos de longo prazo com os seus clientes, o que terá que ir para além das tradicionais práticas hoteleiras, que os hotéis tão bem desenvolveram ao longo do tempo.

A crescente influência das tecnologias de informação e a mudança de comportamentos sociais tem trazido aos gestores da atividade hoteleira uma grande necessidade em entender o comportamento dos seus clientes, muito alterado pela influência da Internet e dos vários canais de distribuição à disposição.

O cliente tradicional e convencional é aquele onde nós nos inseríamos tão recentemente como há uma década atrás, onde comprávamos produtos e serviços baseados nas nossas decisões, bastante focadas na utilidade dos mesmos e no seu preço. A comunicação com as empresas era feita por carta, fax, telefax, por telefone e ocasionalmente por *e-mail* (Greenberg, 2010).

Estas relações já não terão tanto tempo para serem criadas, nem podem ficar mais circunscritas a pequenos programas de fidelização caracterizados por umas ofertas especiais aos clientes, têm assim que ser bem estruturadas e planeadas as trocas de informação com os



hóspedes, criando uma base de dados com todos os seus hábitos e preferências, para com isso os gestores hoteleiros ficarem habilitados a explorar o poder do e-commerce e com isto uma verdadeira relação de um-para-um (WTO, 2001).

Segundo Greenberg (2010), o cliente alterou a sua postura muito em parte devido a uma mudança social e de atitude, assumindo assim o controlo do “ecossistema empresarial” que nunca mais foi o mesmo, pois agora vivemos num “ecossistema de cliente”.

Com as novas tecnologias de informação e da *World Wide Web*, estamos atualmente a vender a clientes, em vez de se vender para mercados. Por isso tem que se procurar maior participação no cliente em vez de se procurar maior participação no mercado (Peppers & Rogers, 2004).

Na Web as opções para o cliente são gigantes e o seu acesso é extraordinariamente rápido, que em vez de uma guerra de preços, habitual no mercado tradicional, temos em vez disso, por exemplo leilões. Atualmente é o cliente que diz quanto está disposto a pagar por um bem ou serviço (Peppers & Rogers, 2004).

Com estas mudanças no comportamento dos clientes e da sua nova forma de atuar, como são exemplo as redes sociais e outros mecanismos semelhantes que estão a emergir no mercado aplicações para dar resposta a esta mudança e assim melhor conhecerem os seus clientes. São o caso das ferramentas de CRM – *Customer Relationship Management*, que conseguem oferecer uma visão detalhada sobre o negócio e, acima de tudo, sobre o cliente.

Segundo Peppers & Rogers (2004), os sistemas tradicionais geralmente são concebidos à volta dos processos ou dos produtos, deixando o cliente como "um mal necessário". Nos sistemas e processos concebidos à imagem do CRM, o cliente é o centro, e todas as consultas e relatórios tem o foco no cliente.

Estes são alguns dos aspetos que levam a refletir sobre a importância e atualidade do tema, mostrando alguns dos muitos benefícios oferecidos pelas boas práticas de CRM e com isso dar aos hotéis oportunidades únicas de demonstrar aos seus clientes o seu toque humanizado no atendimento por forma a otimizar as relações com os seus hóspedes.

#### **1.4. Perguntas de partida**

Este estudo pretende dar resposta a questões como as seguintes:

- 1. Como podem ser descritos os componentes tecnologia, processos e pessoas de uma implementação de CRM?*
  
- 2. Como pode se descrita a utilização prática de mecanismos de CRM e os seus benefícios na gestão de um hotel?*

## 2. CAPÍTULO II - ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Neste capítulo é apresentada uma revisão da literatura enquadrada numa resenha histórica sobre a evolução das atividades de marketing até chegar ao conceito de CRM, são também apresentados vários aspetos relacionados com a implementação de um sistema de CRM numa unidade hoteleira.

### 2.1. Enquadramento concetual

À medida que a Internet e a tecnologia *wireless*<sup>1</sup> e móvel elevam o CRM para perto de um funcionamento em tempo real, as empresas podem montar um sistema de informação a funcionar vinte e quatro horas nos sete dias da semana, onde conseguem instantaneamente obter informações importantes sobre mudanças na procura por parte dos seus clientes, analisar a concorrência, stocks, verificar disponibilidades e rentabilidade. Juntando a isto o novo tipo de cliente ou fornecedor digital que utiliza os *blogs* e as redes sociais para falar acerca da empresa e dos seus produtos, temos o ambiente para uma nova vaga de CRM, que Goldenberg caracteriza como empresa em tempo real (Goldenberg B. J., 2008).

Este intensificado crescimento da Internet levou ao desenvolvimento de versões *online* de CRM e de *supply chain management* (SCM). Os desenvolvimentos e investigação no *electronic customer relationship management* (eCRM) estão ainda em fase de crescimento e focam-se inicialmente nos aspetos do marketing e das transações *online* (Bartolacci & Meixell, 2006).

### 2.2. Do Marketing Industrial ao e-CRM

#### 2.2.1. Marketing de Consumo e Marketing Industrial

Durante os anos de 1950 e de 1960, a partir da Segunda Grande Guerra, as atividades empresariais podiam ser caracterizadas como orientadas ao produto devido ao excesso de

---

<sup>1</sup> A *Webopedia* define, enquadrando numa terminologia de redes, que “*wireless* é um termo que descreve qualquer rede de computadores onde não haja conexão física com fio entre emissor e o recetor.” (<http://www.webopedia.com/TERM/W/wireless.html>, acedido a 04-10-12)

produção. As organizações bem-sucedidas estavam focadas na produção em massa, na eficiência e nos baixos custos, assumindo que os consumidores seriam os primeiros interessados nos produtos disponibilizados (Ansoff, 1979). Esta época foi caracterizada pelo foco em duas grandes áreas do marketing: Marketing de Consumo e Marketing Industrial (Christopher, Payne, & Ballantyne, 2002) e pela sua visão tradicional apoiada no conceito *marketing mix* originalmente criado por Niel Hopper Borden, ideia sugerida através de uma frase escrita por James Culliton, que abordou o marketing executivo com um “*mixer of ingredients*” (Borden, 1964) e que ficou consagrado na taquigrafia dos 4Ps: *product, price, place and promotion* (Christopher, Payne, & Ballantyne, 2002).

### **2.2.2. Marketing de Serviços**

Nos anos de 1970, o Marketing de Serviços começa a desbravar uma nova área do marketing, apresentando os seus conceitos e modelos com características tipicamente de serviços (Grönroos, 1994). O excesso de oferta traduziu-se numa saturação de mercadorias generalizada que conduziu a uma crescente escassez de consumidores finais, o que levou as organizações a reconhecerem a necessidade de uma nova orientação virada para o mercado, caracterizada pela carência de identificação e satisfação dos desejos e reais necessidades dos consumidores antes de se produzirem grandes quantidades de produtos. Este novo conceito de marketing, centrado nos consumidores em vez dos distribuidores, tornou-se na principal atenção do marketing (Kotler P. , 1972).

### **2.2.3. Marketing de Relacionamento**

Nos anos de 1980, considerada a era do marketing, as empresas tiveram que mudar o seu foco para uma orientação direcionada ao cliente e para o conhecimento das suas principais necessidades (Bruhn, 2003), em vez de simplesmente continuarem a manter o foco na venda e na reposição de stocks. Uma nova abordagem alternativa para a teoria e prática do marketing começou a ganhar poder, denominada de Marketing de Relacionamento. Este novo tipo de visão do marketing aposta nas necessidades e interesses do cliente. Kotler (2000, p.177) reconhece que a segmentação de mercado está no cerne da estratégia de marketing. Segundo o autor a estratégia já não passa pela distinção de possibilidades de produto, mas sim com a

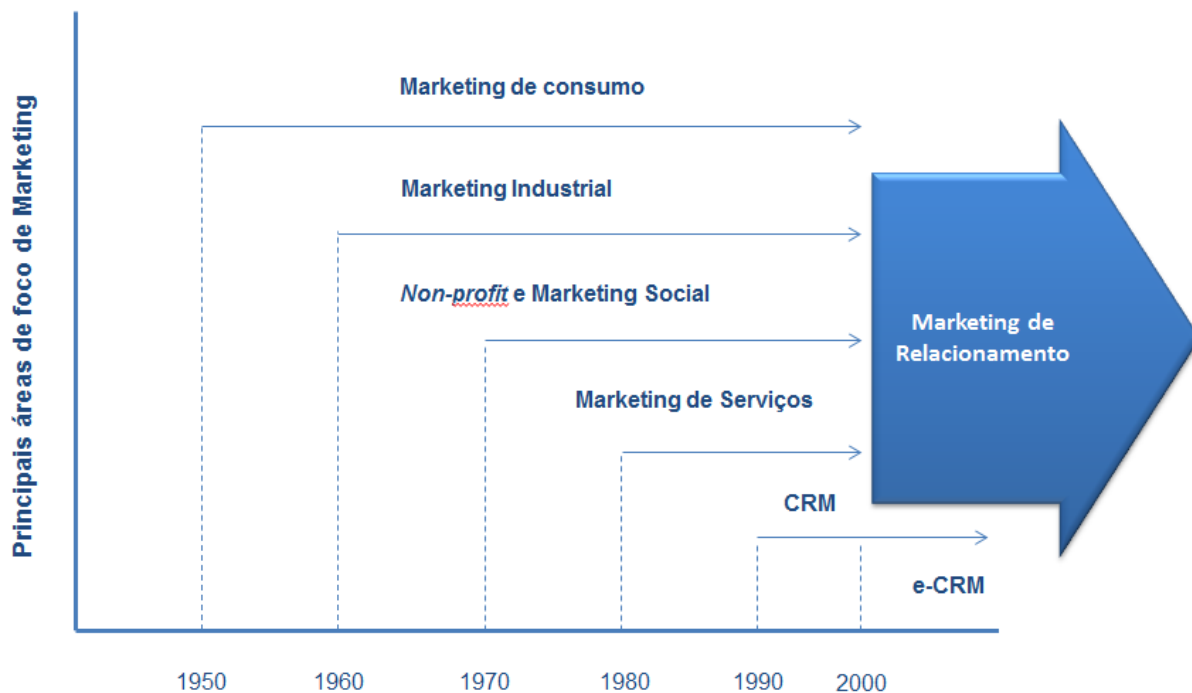
distinção dos interesses ou necessidades dos clientes. Esta designação de marketing de relacionamento pode ser encontrada na literatura sobre Marketing de Serviços, mas pode sem dúvida ter tido origem no marketing industrial (Fletcher, 1991). Berry (1982), devido às aceleradas mudanças económicas, sugeriu mesmo à indústria bancária Americana para que passasse para uma abordagem relacional no marketing ao sugerir desviar o foco do marketing virado ao produto para se aproximarem do marketing de relacionamento. Berry (2000) reforçou esta ideia da abordagem relacional numa conferência em serviços de marketing com a *American Marketing Association*, onde o termo Marketing de Relacionamento foi utilizado para descrever a abordagem relacional nos serviços de marketing.

#### **2.2.4. CRM**

A partir dos anos de 1990, considerada a era do “marketing de relacionamento” (CRM), conceito que começou a ser desenvolvido nas escolas do norte da Europa pela *Nordic School* e com desenvolvimentos dos Estados Unidos, que na sua forma simplista é uma progressão do dominante e criticado tradicional e transacional foco nos 4P’s (Kotler, Keller, Brady, Goodman, & Hansen, 2009). Segundo Grönroos (1996), o marketing de relacionamento é visto como um meio para identificar, manter, aumentar e eventualmente terminar relações. Mais tarde, Peppers & Rogers (1999) distinguiram quatro passos – identificar, diferenciar, interagir e personalizar – que segundo estes autores constituem a base do CRM, promovendo um melhor entendimento dos clientes e o conhecimento dos seus padrões de compras por forma a criar relações rentáveis e duradouras.

#### **2.2.5. e-CRM**

Nos últimos anos, aproveitando o revolucionário impacto da Internet e o grande desenvolvimento do *e-commerce* surgiram muitas empresas com novos modelos de negócio que, aproveitando a necessidade de gerir as relações com o cliente via Internet, começaram a adotar o conceito de *electronic Customer Relationship Management* – *e-CRM*. Este novo conceito e práticas promovem a capacidade de capturar, integrar e distribuir pela empresa dados obtidos nos *websites* das organizações. O e-CRM permite expandir as técnicas do CRM tradicional, integrando a tecnologia dos novos canais eletrónicos (Pan & Lee, 2003).



**Figura 1: Evolução do Marketing Relacional.**  
Fonte: Adaptado de Christopher, Payne & Ballantyne (2002)

### 2.3. Definição de CRM

Embora o conceito seja já utilizado universalmente e pareça ser um conceito simples, na realidade o termo CRM nunca foi definido formalmente e existe até alguma inconsistência na sua definição e até mesmo na forma como tem sido utilizado nos negócios e nas organizações (Zablah, Bellenger, & Johnson, 2004; Battista & Darcy, 2000). Este facto fez com que muitas empresas se aproveitassem dos movimentos dos mercados e da sua procura crescente em mecanismos de CRM para darem às suas já existentes aplicações o desígnio de aplicações de CRM (Peppers & Rogers, 2004).

Esta inconsistência na definição do termo CRM tem mesmo guiado a uma certa confusão na conceção daquilo que é o próprio CRM (Parvatiyar & Sheth, 2001). Para se perceber esta inconsistência de definições, Zablah, Bellenger, & Johnson (2004) identificaram mais de 45 definições de CRM distintas na sua revisão da literatura.

Para Gummesson (2010) o conceito de CRM é um conceito que está em aberto e por isso vários autores têm a sua própria interpretação. O mesmo autor refere ainda que CRM tem tudo a ver com a aplicação prática dos conceitos teóricos do marketing de relacionamento.

Para alguns, o CRM é visto como uma aplicação do marketing *one-to-one* (Newell, 2000; Peppers & Rogers, 1999). Outros têm uma perspetiva mais orientada à tecnologia (Chen & Popovich, 2003; Gefen & Ridings, 2002; Goodhue, Wixom, & Watson, 2002).

De uma forma simples, Peppers & Rogers (2004) definem o CRM como uma infraestrutura para implementar uma filosofia *one to one* de relacionamento com os clientes. Estes autores apresentam a seguinte definição:

*"CRM é uma estratégia de negócio voltada ao entendimento e à antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma empresa.*

*Do ponto de vista tecnológico, CRM envolve capturar os dados do cliente ao longo de toda a empresa, consolidar todos os dados capturados interna e externamente em um banco de dados central, analisar os dados consolidados, distribuir os resultados dessa análise aos vários pontos de contato com o cliente e usar essa informação ao interagir com o cliente através de qual quer ponto de contato com a empresa"* (Peppers & Rogers, 2004, p. 59).

Este termo tem mesmo sido visto sob três grandes aspetos: como uma estratégia de negócio, como uma filosofia ou segundo uma visão tecnológica (Zablah, Bellenger, & Johnson, 2004). Alguns autores defendem o CRM como uma estratégia que habilita as empresas a construir o que designam de tipo certo de relacionamento com cada cliente (Kracklauer, Passenheim, & Seifert, 2001). Por outro lado o marketing de relacionamento não deve ser visto unicamente como uma estratégia, mas sim como uma filosofia e uma forma de pensar acerca dos consumidores, do marketing e da criação de valor. Nunca deveria ser vista com um conjunto de ferramentas e de técnicas. (Berry L. L., 2000). A tecnologia, vista através das ferramentas de CRM permitem que as organizações possam ter poderosas bases de dados e ferramentas e ligadas ao tratamento inteligente de dados que ajudam a recolher, armazenar grande volume de dados para posteriormente serem distribuídos por toda a empresa. (Bose, 2002; Greenberg, 2003).

Observa-se também na literatura de marketing que os termos têm sido utilizados de forma indiscriminada (Sheth, Parvatiyar, & Shainesh, 2008). Segundo Nevin (1995), estes termos são utilizados para diferentes tipos de temas e perspetivas. Por um lado, temos uma perspetiva promocional que canaliza verbas promocionais para clientes-alvo, que muitas

vezes são identificados através de bases de dados de marketing com atuais e potenciais compras. Por outro lado, está o foco em clientes individuais e na construção de um relacionamento próximo do cliente ou tratando cada cliente como um único segmento.

Uma outra visão é focada na manutenção e na retenção de clientes, utilizando para o efeito um leque de técnicas para manter a ligação ao cliente após efetuada a venda. Por último, temos uma visão mais estratégica, onde o cliente é colocado em primeiro lugar, mudando assim o papel do marketing da manipulação do cliente direcionada à venda, para um verdadeiro envolvimento virado à comunicação e à partilha de conhecimento (Nevin, 1995).

Greenberg (2010) apresenta no seu livro uma definição global de CRM, criada e apresentada na CRM Magazine em Outubro de 2003:

*“CRM é uma filosofia e uma estratégia de negócio apoiada num sistema e em tecnologia, desenhada para melhorar interações humanas num ambiente de negócios.”* (Greenberg, 2010, p.30)

Apesar desta anterior e simples definição apresentada em 2003 por Greenberg, o autor apresentou em 2010 uma evolução da mesma, mais virada para um cliente que quer participar ativamente na criação de valor nos negócios, caracterizada por aquilo a que chamou de CRM Social:

*“CRM Social é uma filosofia e uma estratégia de negócio, apoiada por uma plataforma tecnológica, por regras de negócio, processos e características sociais, projetado para envolver o cliente numa conversa colaborativa com o objetivo de fornecer um benéfico mútuo valor num confiável e transparente ambiente de negócios. É a resposta da empresa é a resposta da empresa à titularidade da conversa do cliente.”* (Greenberg, 2010, p.34)

Greenberg adicionou assim ao conceito de CRM uma componente social que envolve um profundo conhecimento do cliente, baseado na habilidade da empresa atender aos interesses pessoais dos clientes, sem se desviar do seu próprio plano de negócios.

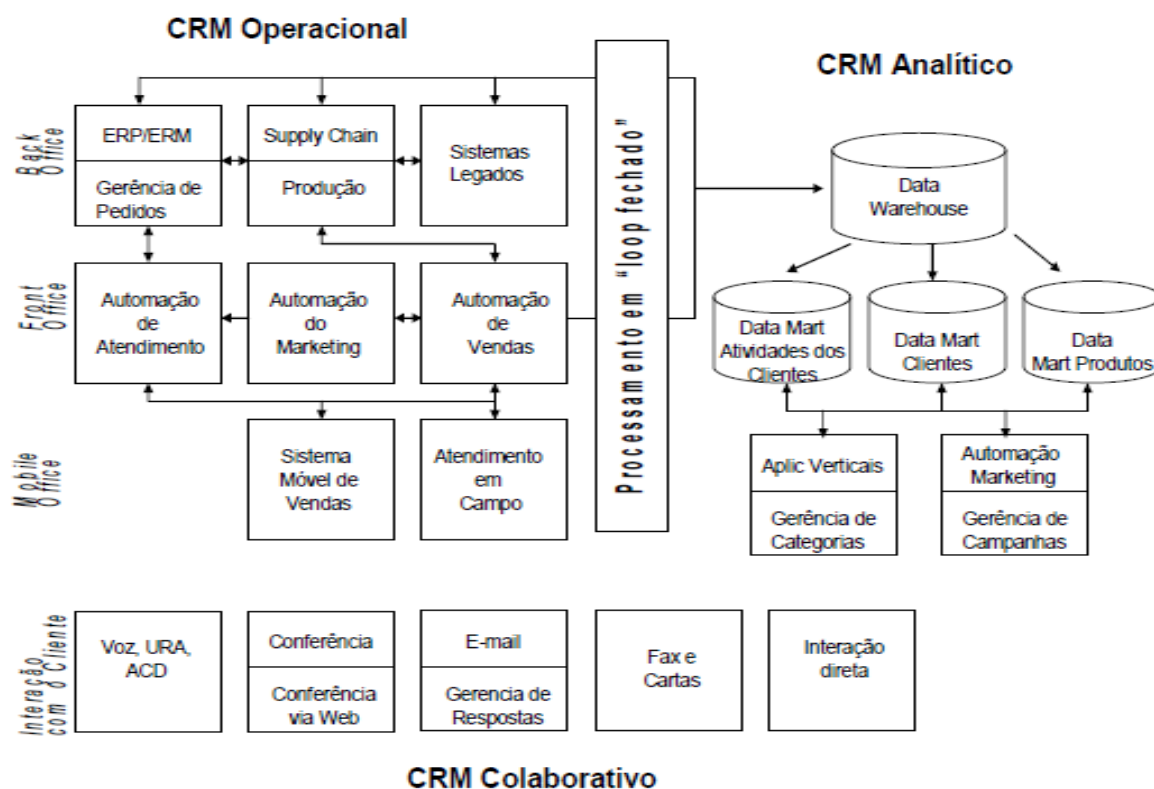
O CRM Social destina-se ao envolvimento do cliente em vez de simplesmente o gerir, tendo em conta que o cliente atual pretende que as empresas conversem com ele através dos mecanismos sociais, como por exemplo *blogs, facebook, twitter ou wikis*, em vez de apenas receber uma campanha publicitária corporativa.



## 2.4. Tipos de estratégia de CRM

Depois de conhecidas várias definições de CRM e três grandes visões baseadas no ponto de vista filosófico, da estratégia de negócio e da tecnologia, apresentam-se agora as suas tipologias.

Segundo Peppers & Rogers Group (2004), a maioria das aplicações de CRM estão demasiado viradas para o tratamento dos aspetos operacionais da relação com o cliente, como as ferramentas de SAC – Serviço de Atendimento a Clientes, como por exemplo os *call centers*, ou outros sistemas facilitadores da ação comercial, como os sistemas de SFA – Sistema de Automação de Vendas. No entanto, estes autores defendem que os projetos de CRM não dependem somente da automação dos aspetos operacionais das empresas e por isso propõem três tipos de estratégias de CRM ilustrados na figura 2.



Fonte: Application Delivery Strategies, META Group apud Peppers e Rogers, 2004 p.55.

Figura 2: Tipos de estratégias de CRM

### **2.4.1. O CRM Operacional**

A maioria das empresas está direccionada para este tipo de CRM, através de sistemas como os de atendimento ao cliente, tais como os *call centers*, automatização da força de vendas e em sítios de comércio eletrónico e sistemas de pedidos. Embora necessários, estes sistemas nem sempre estão direccionados para as satisfazer os interesses e necessidades do cliente, mas sim virados a economizar e a otimizar os processos da empresa.

Peppers & Rogers (2004) referem, por exemplo, que as métricas envolvidas nos *call centers*, estão muito mais viradas para avaliar o tempo de cada chamada, a quantidade destas que não foram atendidas, a produção de chamadas por assunto ou por agente, etc., do que a avaliar a quantidade de chamadas necessárias para resolver o problema de um cliente ou até mesmo para saber quantas vezes ligou um cliente de grande valor (Peppers & Rogers, 2004).

No que respeita aos sistemas de automação da força de vendas também estes autores referem que existem empresas que investiram milhões de dólares em sistemas e não foram bem-sucedidos, porque o único interesse da gestão é utilizar estes sistemas a seu favor e contra os vendedores, por isso estes recusam-se a utilizá-los (Peppers & Rogers, 2004).

Bretzke (2000) vê na automação da força de vendas uma forma de sistematizar todas as ações relacionadas com a venda através da criação de uma base de dados, que possibilite tratar a comunicação para atingir as pessoas certas no momento certo (Bretzke, 2000).

O CRM Operacional é a área que se preocupa com a automação dos processos de negócio que envolvem todos os pontos de contacto com o cliente no *front office* (Greenberg, 2010). Peppers (2004) acrescenta que o CRM Operacional deve contemplar, para além dos sistemas mencionados, a integração do *back office* e do *mobile office*.

### **2.4.2. O CRM Colaborativo**

Brandenburger and Nalebuff (1998) defendiam a ideia da extensão da cadeia de valor, através da integração entre o CRM e a SCM (*supply chain management*) e o ERP (*enterprise resource Planning*), apoiada no princípio de que compradores, vendedores e parceiros podiam trabalhar em conjunto.

Greenberg (2010) por sua vez defende a evolução para uma cadeia de valor colaborativa, que é uma rede que se alonga para um mundo de outras empresas, agências e até mesmo para clientes que forneçam bens e serviços complementares que tornem a proposta de valor de uma empresa excepcionalmente interessante para um cliente (Greenberg P. , 2010).

O CRM colaborativo engloba todos os pontos de contato com o cliente onde ocorre a interação entre ele e a empresa. Os vários canais de contato devem estar preparados para não só permitir essa interação mas também garantir o fluxo adequado dos dados resultantes dela para o resto da organização (Peppers & Rogers, 2004).

### **2.4.3. O CRM Analítico**

No seio do CRM, o termo analítico consiste em toda a recolha, extração, alteração, medição, identificação e respetivos relatórios de informações projetadas para serem úteis nas projeções e análises. Visto por um prisma técnico este tipo de CRM inclui técnicas de processamento analítico multidimensional online (OLAP), cálculos, fórmulas e algoritmos analíticos com os dados extraídos dos sistemas operacionais (Greenberg P. , 2010).

Para Chen e Popovich (2003) o CRM Analítico tem capacidades preditivas que permitem responder a questões fundamentais do negócio, às necessidades dos clientes e permitem a partilha dos resultados obtidos pelos vários canais de interação entre o cliente e a organização.

O CRM analítico é a fonte de toda a inteligência do processo, serve para o ajuste das estratégias de diferenciação de clientes, bem como para o acompanhamento de seus hábitos, com o objetivo de identificar suas necessidades e os eventos que possam ocorrer na vida de cada um deles (Peppers & Rogers, 2004).

Xu e Walton (2005) afirmam que as ferramentas analíticas efetuam as análises das informações armazenadas em bases de dados das empresas. Estas análises são utilizadas para segmentar clientes, para perceber as suas preferências e necessidades, que ajudam a procurar novas oportunidades de negócio ou a detetar potenciais riscos na relação com o cliente.

#### 2.4.4. e-CRM

Para além dos três tipos de CRM referidos, existe um outro tipo de terminologia utilizado, o e-CRM. Este termo está relacionado com a utilização de ferramentas de comércio eletrónico (e-commerce) ou canais eletrónicos no CRM (Payne, 2005).

Segundo Greenberg, e-CRM consiste na forte utilização do canal Internet para o relacionamento e interação com os clientes (externos e internos). Segundo o mesmo autor o e-CRM traduz-se na capacidade de interagir e administrar o cliente via Web oferecendo-lhe a capacidade de gerir de forma interativa e *on-line* (Greenberg, 2010).

Através da utilização da Internet, o CRM baseado na *web*, permite simplificar e integrar processos de negócio relacionados dos clientes, reduzindo custos operacionais relacionados com o contacto direto com estes, proporcionando maior interatividade e automatização do serviço dos clientes (Web Associates, 2001). Muitas empresas que implementaram sistemas de e-CRM viram as suas receitas subirem com baixos custos operacionais e de implementação, em paralelo, tornaram-se mais competitivas. Através de uma gestão eficaz e eficiente da relação com o cliente, conseguem-se aumentar as taxas de satisfação e retenção com mesmos (Reichheld, 1996; Levine, 1993).

Uma das principais razões que levam os clientes a procurar a Internet como meio de comércio é, porque através da internet, conseguem encontrar os produtos ou serviços que procuram, bem como toda a informação relacionada com os mesmos, com grande adequação e velocidade (Ody, 2000). Segundo Constantine & Lockwood (1999), a Internet e o desenvolvimento do *e-commerce* estão a processar-se de uma forma extraordinariamente rápida e à escala global.

A esta velocidade e com a facilidade com que os clientes efetuam as suas transações é necessário que as empresas estejam atentas e que não percam o foco no cliente e na satisfação do mesmo, pois este mercado *online* torna-se demasiado competitivo e o cliente facilmente alterna entre um fornecedor e outro. O eCRM permite grande conectividade entre a empresa e os seus clientes através dos diversos canais eletrónicos, proporcionando assim uma plataforma de relacionamentos sustentáveis e rentáveis a longo prazo.

## 2.5. Os benefícios do CRM

Os sistemas de CRM ajudam a sintetizar todos os pontos de contacto do cliente com a empresa e com isso ajudam as organizações a melhorar o serviço e a manter os seus clientes (Yu, 2001). Segundo este autor estar perto do cliente é um fator chave de sucesso perante o mercado.

Berry and Linoff (2000) afirmam que o CRM apresenta uma imagem única da empresa em todos os canais utilizados pelo cliente para interagir com ela, e, por outro lado, manter uma imagem única do cliente partilhada por toda a empresa.

Por seu lado, Greenberg (2003) defende que o CRM pode aumentar o verdadeiro valor económico de um negócio, aumentando o ciclo de vida do cliente, através de estratégias bem-sucedidas de CRM que estimulem o cliente a permanecer por períodos mais longos, a manter uma comunicação eficaz com a empresa e, claro, a comprar mais produtos.

Já Swift (2001) defendia que as empresas tinham muito a ganhar com os benefícios de uma implementação de CRM. Ele afirmava que os benefícios são comumente encontrados numa das seguintes áreas:

**Custos menores na angariação de Clientes:** O custo de contratar ou de obter clientes vai diminuindo já que há economias a serem feitas em marketing, mailings, contatos, follow-up, serviços de atendimento e por aí fora.

**Inexistência da necessidade em adquirir tantos clientes para sustentar um volume constante de negócios:** O número de clientes a longo prazo aumentará e consequentemente a necessidade de angariar novos clientes diminuirá.

**Redução do custo das vendas:** Os custos relativos a vendas vão reduzindo devido à existencia de clientes cada vez mais exigentes. Além disso, com um melhor conhecimento dos canais e distribuição a relação torna-se mais eficaz, tal como o custo das campanhas de marketing tende a reduzir.

**Acréscimo da rentabilidade do cliente:** a rentabilidade do cliente aumentará já que a carteira de cliente aumenta. Existe assim um aumento do vendas de *up-selling*, *cross-selling* e *follow-up*, que se traduz num acréscimo de referências vindas duma maior satisfação da base instalada de clientes.

**Aumento da lealdade e da retenção de clientes:** a retenção de clientes aumenta devido a uma maior permanência destes, visto que compram mais e com maior frequência. O cliente toma muitas vezes iniciativas que contribuem para aumentar esta relação de lealdade.

**Avaliação da rentabilidade dos clientes:** com isto a empresa fica a conhecer melhor os seus clientes e avalia assim os que são rentáveis e os que o deixam de ser num futuro próximo. Este é um fator importante, já que a chave para o sucesso em qualquer negócio consiste em manter o foco na obtenção de clientes que gerem lucro e quando os encontrar, nunca os deverá deixar sair.

Segundo Swift (2001), o CRM é mensurável e pode ser utilizado para aumentar a rentabilidade da uma cadeia de valor.

## 2.6. Modelos de CRM

Após revisão da literatura foram seleccionados três abordagens de modelos que se adequam a uma implementação de CRM para o estudo de caso em causa neste trabalho.

### Modelo da Cadeia de Valor de Buttle ( 2001)

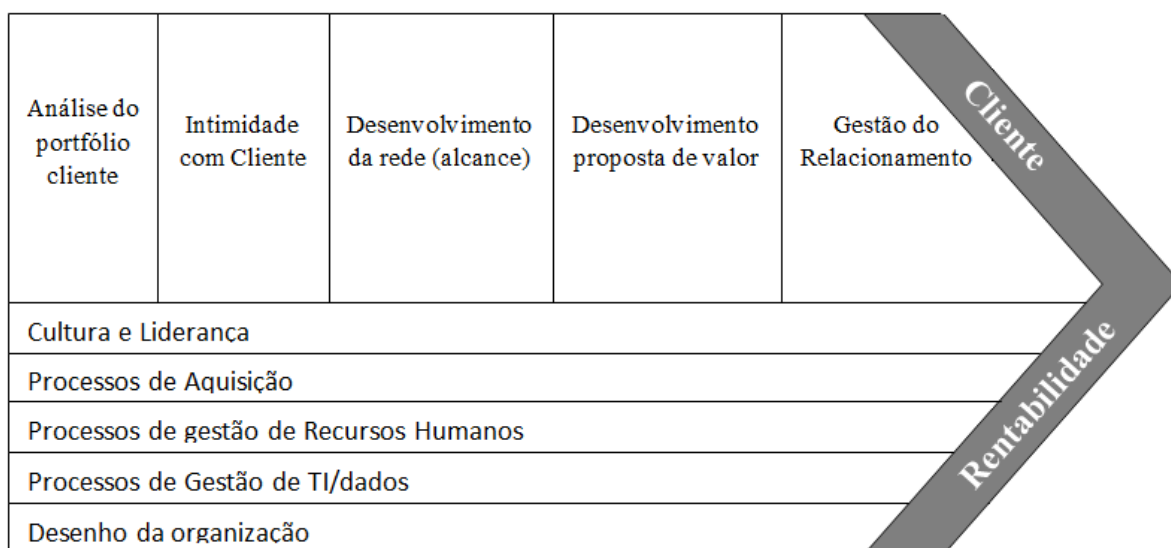


Figura 3: Cadeia de Valor do CRM  
Fonte: Adaptado de (Buttle, 2001)

Buttle (2001) mostra, através do seu modelo da cadeia de valor do CRM, uma forma de aumentar a rentabilidade da mesma. Este modelo foi desenvolvido com o objetivo de criar

relações duradouras benéficas para a empresa e para o cliente. Este modelo assenta em cinco lucrativas etapas: análise da carteira de clientes; a intimidade com o cliente; o desenvolvimento da rede; o desenvolvimento da proposta de valor e a gestão do relacionamento.

*Análise da carteira de clientes* – esta primeira etapa na cadeia de valor do CRM identifica os clientes estrategicamente significativos, reconhecendo que nem todos têm o mesmo valor para a empresa. Refere a importância da existência de histórico do cliente, que na sua ausência as empresas têm que recorrer à segmentação para realizar a análise.

*Intimidade com o cliente* – releva a importância do pleno conhecimento do cliente, referindo que a maior parte das empresas limita-se a colecionar informações sobre este, onde algumas destas chegam a recolher informações por inúmeras vias como: cartões de fidelização, pesquisas de marketing, leitores (*scanners*), estudos de mercado, livros de reclamações, entre outros. O desafio que se impõe é o de ter a capacidade de, através de toda esta informação recolhida, conseguir obter um pleno conhecimento do cliente e do seu comportamento e olhar para toda esta extração com uma grande vantagem competitiva.

*Desenvolvimento da rede* – as redes são constituídas pelos seus parceiros, empregados, fornecedores, proprietários e investidores. Exige que todos estejam envolvidos e empenhados em investimentos a longo prazo nas pessoas, processos e tecnologia. Toda a rede deve atender e estar alinhada com as necessidades dos clientes selecionados.

*Desenvolvimento de propostas de valor* – nesta etapa a empresa já tem conhecimento de quem pretende servir e terá desenvolvido a sua rede, que deverá trabalhar em conjunto para criar e levar valor ao clientes elegidos.

*Gestão do relacionamento* – para promover relações bem sucedidas com clientes estratégicos as empresas estão a reinventar estruturas e processos. Estão de saída estruturas hierárquicas e gestores de produto, para dar lugar a organizações com estruturas mais planas e com uma primeira linha de gestores de clientes ou de mercados mais qualificados. Sugere que as empresas substituam as suas estratégias de marketing pelo trio constituído por um plano de aquisição de clientes, um plano de retenção e um plano de desenvolvimento de clientes. Cada um deles contém métricas diferentes das utilizadas nas comuns estratégias de marketing (Buttle, 2001).

### **Modelo de Peppers & Rogers (2004)**

Estes autores sugerem para um processo de implementação quatro passos elementares: identificar e conhecer os clientes, diferenciar os clientes, interagir com os clientes e personalizar serviços e produtos.

*Identificar e conhecer os clientes* - num primeiro passo de uma relação um-para-um com os clientes é fundamental identificar todos eles individualmente. Isto significa compreender a sua identidade, identificar a forma de contacto que este privilegia, cohecer todas as transações e interações realizadas com a empresa, bem como todas as suas reclamações e medidas tomadas. Um dos principais desafios é garantir que a informação esteja disponível em todos os pontos de contacto com o cliente. Isto implica que o cliente seja identificado em qualquer canal que escolha para contactar a empresa, não deixando assim que seja unicamente reconhecido por um simples fucionário ou departamento.

*Diferenciar os clientes* – este passo assenta na diferenciação e na segmentar dos clientes, partindo da permissa que todos os clientes são diferentes, quer no seu valor, quer nas suas necessidades. O principal objetivo nesta fase é encontrar os clientes de maior valor e os de maior potencial. O valor do cliente corresponde à projeção de toda a história transacional com a empresas, as referências que fez e que se transformaram em vendas. Este perfil transacional serve para trazer para o presente o valor das transações futuras.

*Interagir com os clientes* – após segmentados agrupados os clientes, nomeadamente por clientes de maior valor e de maior potencial, o passo a seguir consiste em incentivá-los a interagir com a empresa, para que desta forma seja possível conhecê-los melhor. Segundo Peppers & Rogers (2004), quando as interações partem da iniciativa do cliente têm um potencial maior que as que são iniciadas pela empresa. É através do dialogo e de todos os contactos do cliente que são transferidas informações que conduzem ao conhecimento do cliente, o que se traduz numa vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

*Personalizar serviços e produtos* – nesta fase devem os produtos e serviços oferecidos pela empresa ser personalizados partindo do conhecimento e das necessidades conhecidas dos clientes. Quanto mais personalizado for mais valor é oferecido ao cliente, proporcionando assim uma experiência única ao fazer negócios com a empresa (Peppers & Rogers, 2004).



## **Modelo integrado para implementação de CRM**

Este modelo proposto por Sigala (2005) apresenta tanto um valor estratégico como operacional e permite:

- Identificar as principais áreas de gestão pelas quais devem ser desenvolvidos planos estratégicos e/ou de mudança organizacional;

- Retratar ações táticas que a estratégia de cada área de gestão deve abordar e incluir.

Em geral, a implementação de CRM exige uma abordagem de gestão coordenada e alinhada entre as três áreas seguintes: gestão do conhecimento; Marketing de relacionameto e a gestão das tecnologias de informação e comunicação (TIC).

A autora refere que ainda existe alguma discussão quanto aos fatores determinantes para uma implementação do CRM e diz que não existe ainda consenso no que respeita a um modelo que melhor se ajuste e que possa ser adotado às empresas, no entanto apresenta o seu modelo apoiado nas três áreas referidas.

*Gestão do conhecimento* – a autora começa por indicar que para um bem sucedido marketing de relacionamento é necessário uma boa recolha e análise das informações dos clientes que são utilizadas no desenvolvimento de ofertas altamente personalizados. No entanto, salienta que a informação não deve ser confundida com o conhecimento. O conhecimento é produzido quando a informação é analisada e usada para permitir promover ações estratégicas.

Sigala (2005) argumenta que a confusão entre a informação e o conhecimento tem levado muitas empresas a fazer grandes investimentos em projetos de TIC, que na realidade somente produzem resultados marginais. Acrescenta que para superar tal facto, os gestores de hotéis necessitam de agregar aos seus processos de decisão as TIC apoiadas nas informações competitivas dos clientes. Este processo envolve três grandes processos que funcionam em paralelo: aquisição de informação, partilha e utilização.

*Marketing de relacionameto (interno e externo)* – segundo a autora, o relacionamento com os clientes não se mantém ou cria com um *e-mail* personalizado, mas sim com todo o tipo de programas e estratégias de comunicação disponíveis, para os quais *e-mail* pode funcionar como um mecanismo de entrega. O CRM depende fundamentalmente da

atitude dos funcionários, do seu empenho e desempenho e para que seja bem sucedido no mercado externo exige que o sucesso parta do mercado interno, através da motivação e envolvimento do pessoal.

Por outro lado, refere também que uma boa parte das pessoas envolvidas em atividades com os clientes não fazem parte do departamento de marketing, mas a sua atuação e as suas tarefas são fundamentais para o processo. Os funcionários têm que ser especializados e conhecedores das assuntos da empresa, mostrando que para além de saberem trabalhar com tecnologia, também sabem gerir a troca de informações fazendo-a corresponder com as expectativas e experiências dos hóspedes. Além disso, como esse tipo de trabalho é baseado no conhecimento e ocorre por via electrónica, a equipe deve estar habilitada a trabalhar eletronicamente e de forma colaborativa, independentemente das diferenças espaciais, temporais e culturais.

*Gestão das tecnologias de informação e comunicação* – nesta terceira área a autora destaca a importancia de ferramentas analíticas que ajudam o CRM na segmentação de informação. Estas funcionalidades ajudam a tratar volumes grandes de informação e a encontrar neles significado, relações e padrões muito importantes para determinar segmentos de mercado, margens de contribuição, ciclo de vida do cliente e padrões de compra.

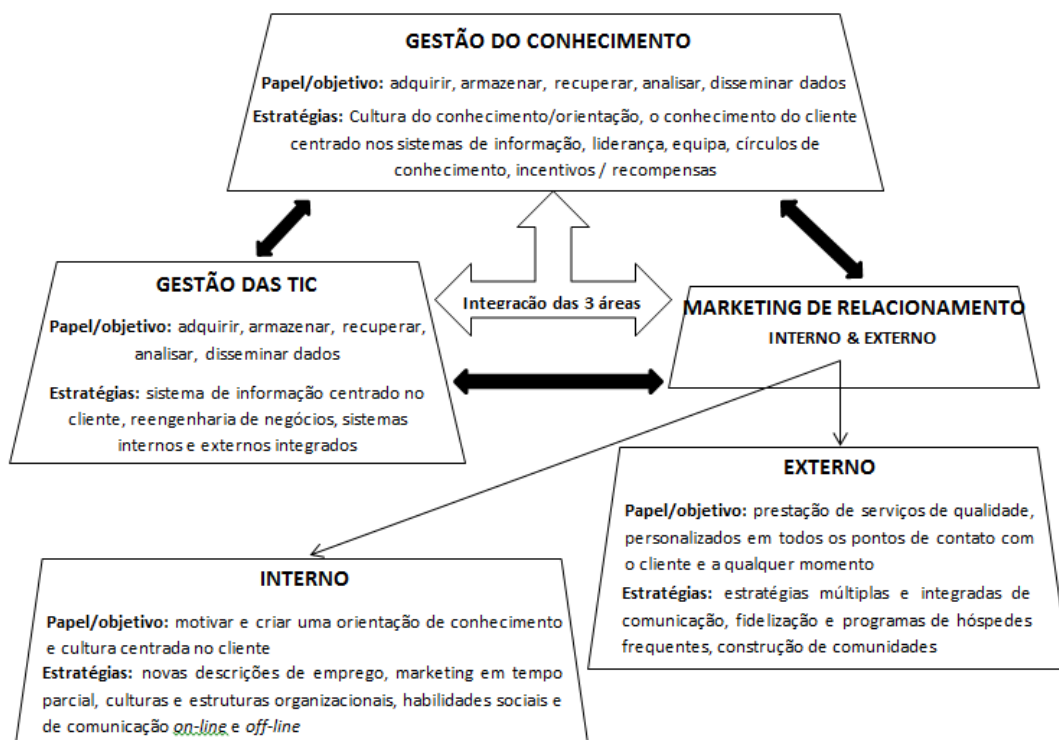


Figura 4: Modelo integrado de CRM  
Fonte: Adaptado de (Sigala, 2005)

### **3. CAPÍTULO III - ABORDAGEM AO MODELO**

Após o enquadramento teórico e da revisão da literatura, introduz-se neste capítulo a abordagem ao modelo que visa fundamentar os princípios desta pesquisa e de uma bem sucedida implementação de um sistema de CRM.

#### **3.1. Escolha do modelo de implementação de CRM**

Foram analisadas no capítulo anterior várias abordagens ou modelos de autores, no entanto para este estudo foi selecionado o modelo de implementação de CRM baseado nas dimensões pessoas, processos e tecnologia de (Chen & Popovich, 2003), com o objetivo de obter um melhor entendimento dos clientes do hotel. É uma abordagem integrada na gestão dos relacionamentos com o foco na retenção, lealdade e fidelidade dos clientes. Uma bem sucedida implementação de CRM, requiere, segundo estes autores, uma integrada e balanceada aproximação da tecnologia, processos e das pessoas (Chen & Popovich, 2003).

#### **3.2. Abordagem ao modelo de Chen & Popovich**

O modelo conceitual apresentado por (Chen & Popovich, 2003), pese embora este modelo não apresente uma composição por fases de implementação, é formado por aspetos fundamentais incluídos no CRM, onde estes autores destacam pontos chave a serem deparados pelo planeamento, implementação e monitorização de uma estratégia de CRM.

Existem outras dimensões que foram deixadas de fora neste projeto, a dimensão estratégia, por não se ter identificado uma concreta estratégia inicial de CRM. Esta dimensão permitiria definir como seriam vistos e geridos todos os pontos de contacto com o cliente, bem como planear os seus resultados. Segundo Crosby (2002), o CRM tem que iniciar-se com uma estratégia de negócio que permita orientar a empresa e os seus processos de negócio, que depois são facilitados pela utilização da tecnologia de informação. No entanto, Dyché (2005) defende que o anúncio de uma estratégia de CRM é valioso porque inicia uma visão comum do vocabulário de CRM, mas por outro lado considera que a estratégia de CRM não é mais do que um exercício intelectual para o arranque de um programa de CRM.

A outra dimensão que não foi totalmente considerada neste projeto foi a dimensão cultura, pela mesma razão da anterior. Segundo Robbins & Judge (2012) cultura organizacional é um sistema partilhado de ações, valores e crenças, que distinguem a organização de outras organizações.

Chen & Popovich (2003) observam que Internet, ambientes competitivos e a inovação em tecnologia são já fatores fundamentais para uma realidade de CRM.

Estes autores consideram, através do seu modelo, que as pessoas, processos e a tecnologia são os três fatores chave para que seja possível ter uma organização focada no cliente, uma tecnologia totalmente integrada e uma organização interfuncional.

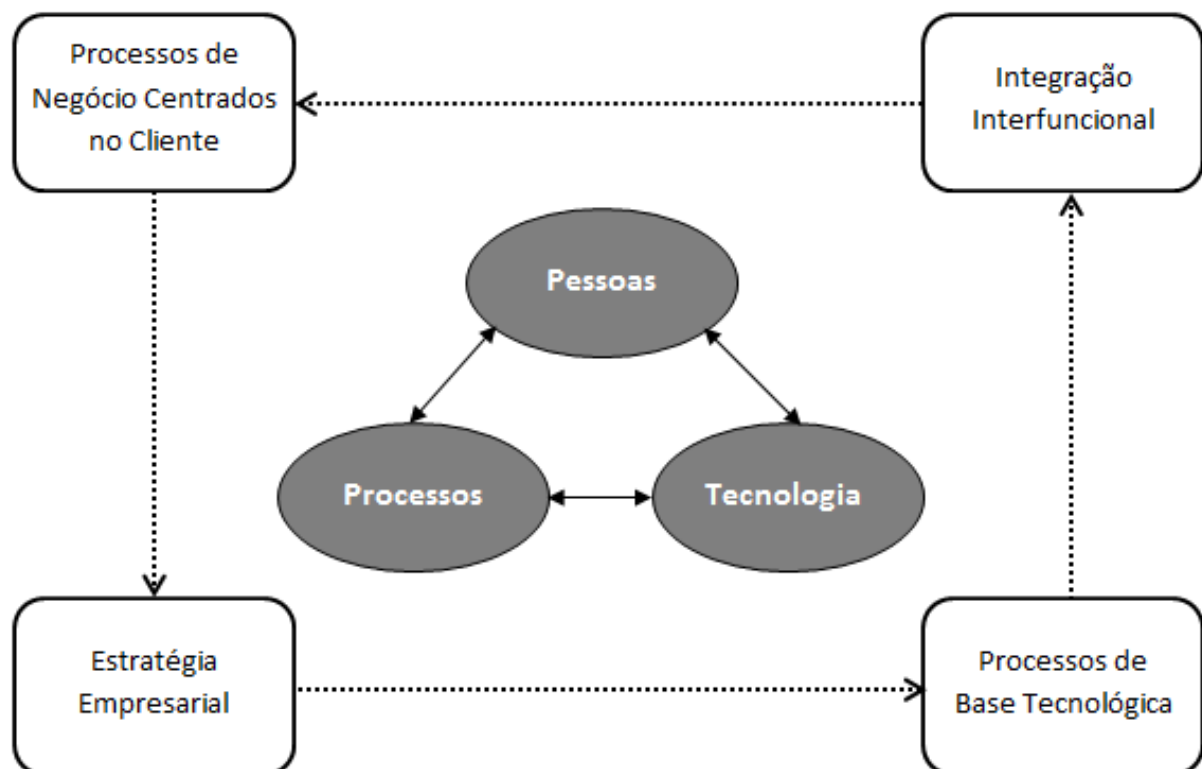


Figura 5: Modelo de implementação de CRM

Fonte: adaptado de (Chen & Popovich, 2003)

### 3.2.1. A Dimensão Tecnologia

Têm-se assistido a uma exponencial evolução das tecnologias de informação (TI) nos últimos anos, que segundo referem Piccoli & Lui (2009), são um ingrediente necessário e essencial para qualquer organização que pretenda incorporar métodos competitivos.

Mesmo estando certos que a origem do termo CRM não seja do foro tecnológico, podemos facilmente partilhar da ideia de Dyché (2002), quando nos transmite a ideia que nos dias de hoje é praticamente impossível desagregar o CRM do prisma tecnológico.

Peppers & Rogers (2004) afirmam que é impossível implementar sistemas de CRM sem a integração dos negócios nas tecnologias de informação (TI). Estes autores reforçam a ideia referindo que estas áreas eram praticamente inimigas e com total divergência de propósitos, no entanto, referem que nos dias que correm as empresas mais competitivas já têm preocupações com as TI como veículo para atingir objetivos de negócio.

Payne (2005) aborda a correlação entre o CRM e as TI, assinalando que quando maior for a base de dados da empresa mais avançado estaremos em CRM. No entanto, o autor refere que a correlação direta pode ser enganadora, porque o CRM é uma abordagem de gestão e as TI são meras ferramentas de gestão. Payne (2005) vai mais longe e refere que se pode ter um CRM altamente sofisticado sem ter uma alta sofisticação nas TI, dando mesmo exemplos de negócios tradicionais com boas práticas de CRM, sem terem sequer uma base de dados eletrónica. Não nos podemos deixar cair na tentação de achar que nos dias de hoje é possível gerir estas relações sem tecnologia, quando as empresas têm um potencial de milhões de clientes pelo mundo que nunca conheram pessoalmente (Payne, 2005).

Outros autores como Chris Todman vão mais longe referindo que não é possível ter boas práticas de CRM sem uma grande fonte de informação, que seria sem reservas, através de um *data warehouse* (Todman, 2001). É aqui que entra o CRM analítico, quando se pretende analisar de forma mais eficiente e rigorosa as informações do cliente, por forma a conseguir ter a oferta certa ao cliente certo (Tsiptsis & Chorianopoulos, 2009).

Para o modelo escolhido, (Chen & Popovich, 2003), revelam que a tecnologia ajuda a empresa a redesenhar os processos de negócio, facilitando mudanças no que respeita a prática de trabalho que contribuem para o aumento do desempenho da organização. Para estes autores as TI contribuem para que sejam estabelecidos novos métodos que liguem a

organização aos clientes e fornecedores e que também melhorem as relações internas. Eles analisam a tecnologia destacando os *data warehouse* e os Sistemas Integrados de Gestão (SIG), mais comunmente designados por *Enterprise Resource Planning* (ERP), utilizados como sistemas de apoio ou de *back-office*, como também o impacto que estes têm na Internet.

No caso particular da hotelaria, também são importantes os sistemas operacionais utilizados normalmente num hotel, tais como: os *Property Management Systems* (PMS), utilizados para as funções básicas de *front-office* ligadas à gestão do alojamento; os *Point of Sales* (POS), muito utilizados na componente de alimentação e bebidas; e os *Revenue Management Systems* (RMS), que são sistemas de apoio à gestão do preço.

#### 3.2.1.1. Tecnologia de Data Warehouse

Um *data warehouse* é uma tecnologia de gestão de informação que fornece aos gestores ferramentas que os habilitam a tomarem decisões de negócio mais acertadas através de um acesso instantâneo à informação que combina informações oriundas de várias fontes de informação (bases de dados) e de outros sistemas operacionais (Chen & Popovich, 2003).

Chen & Popovich (2003) referem que a tecnologia apoiada num modelo de *data warehouse* ajuda a tornar possível o CRM porque consolida, correlaciona e transforma os dados dos clientes em inteligência, que poderá ser usada para melhor compreender o seu comportamento. Estes dados dos clientes incluem toda a informação de vendas, promoções, bem como todas as actividades de serviço ao cliente (Shepard & et. al., 1998).

Um *data warehouse* na realidade funciona como um repositório central de factos sobre inúmeros temas e tem como principal função consolidar e organizar a informação num formato válido e consistente. O *data warehouse* normalmente integra um largo conjunto de dados provenientes de múltiplas origens, muitas vezes incompatíveis entre si. É desenvolvido com o intuito de funcionar como facilitador dos mecanismos de pesquisa de informação.

Um *data warehouse* é uma estrutura de base de dados que deve estar separada das restantes bases de dados operacionais da empresa. Toda a informação armazenada num *data warehouse* permite armazenar dados de múltiplos anos e etiquetada temporalmente. Isto permite aos utilizadores finais e aos analistas de informação efetuarem questões complexas libertando os sistemas operacionais para as tarefas de recolha, armazenamento e manipulação

de informação rotineira do dia a dia da operação da empresa (Santos & Ramos, 2006; Caldeira, 2008).

A figura 6 ilustra a componente analítica do CRM, colocando no centro a base de dados do data warehouse, alimentado constantemente dos vários sistemas operacionais.

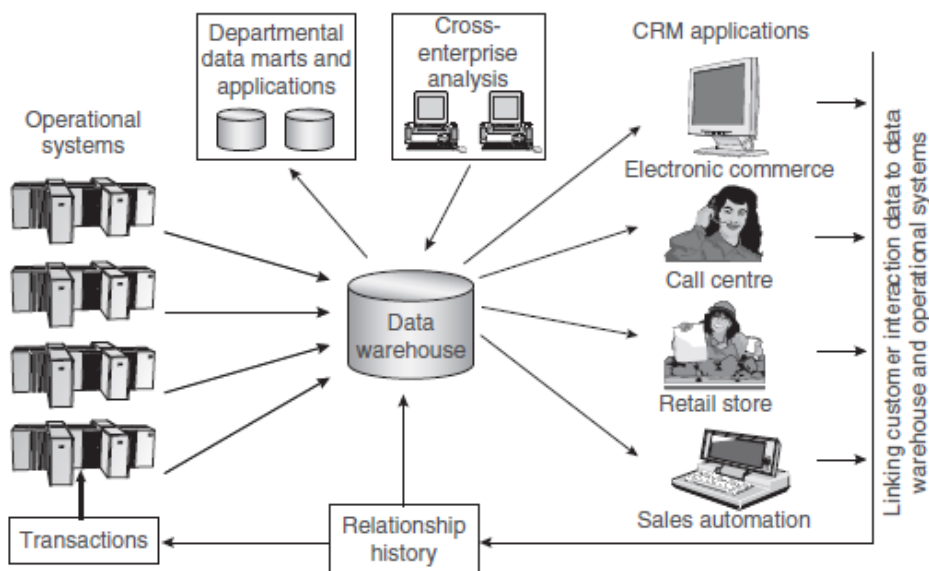


Figura 6: Modelo de implementação de CRM

Fonte: (Chen & Popovich, 2003)

#### 3.2.1.2. ERP - *Enterprise Resource Planning*

Um ERP é um sistema de gestão empresarial composto por um conjunto integrado de blocos de software, que quando implementado com sucesso, pode ser utilizado para gerir de forma integrada todos os processos de negócio de uma organização (Shehab, Sharp, Supramaniam, & Spedding, 2004). Segundo estes autores, as soluções de ERP são atualmente muito procuradas, quer por empresas ligadas à produção, quer por empresas ligadas aos serviços visto oferecerem soluções verdadeiramente integradas que os seus sistemas de informação necessitam.

Estas soluções, com alta integração com funções de *back-office*, habitualmente incluem uma variedade de aplicações e ferramentas para gestão contabilística e financeira, gestão de compras e stocks, distribuição e vendas, gestão de recursos humanos, gestão de informação dos clientes, cadeia de valor entre outros (Chen, 2001; Boykin, 2001).

Chen (2001) reforça que as implementações bem sucedidas de vários ERP têm provocado um interesse notável ao longo dos últimos anos, no entanto ressalva que muitas empresas têm gasto milhões de euros investindo nestas soluções, mas com pouco retorno. Este falhanço, tal como acontece com as soluções de CRM, deve-se em parte à má escolha da solução, de má gestão do projeto de implementação e da falta de ajuste aos processos de negócio da empresa.

Chen & Popovich (2003) acrescentam que um ERP não é o mesmo que CRM e destacaram algumas diferenças entre eles. Enquanto o ERP pode ser descrito como uma solução integrada com funções de *back-office*, o CRM combina soluções de *front-office* e funções de *back-office*. Acrescentam ainda que o ERP integra todas as áreas funcionais da empresa com os clientes e vendedores, no entanto, o CRM acrescenta valor às aplicações de *front-office* e dos pontos de contacto com o cliente, com o foco na otimização do lucro através da satisfação do cliente.

Shehab, Sharp, Supramaniam, & Spedding (2004), acrescentam que as soluções de ERP facilitam o fluxo de informação entre todo o processo da cadeia de valor interno e externo da empresa, permitindo uma total integração dos vários departamentos. Pode ser visto como uma infraestrutura de informação capaz de executar praticamente tudo desde o pedido do cliente até ao registo da venda.

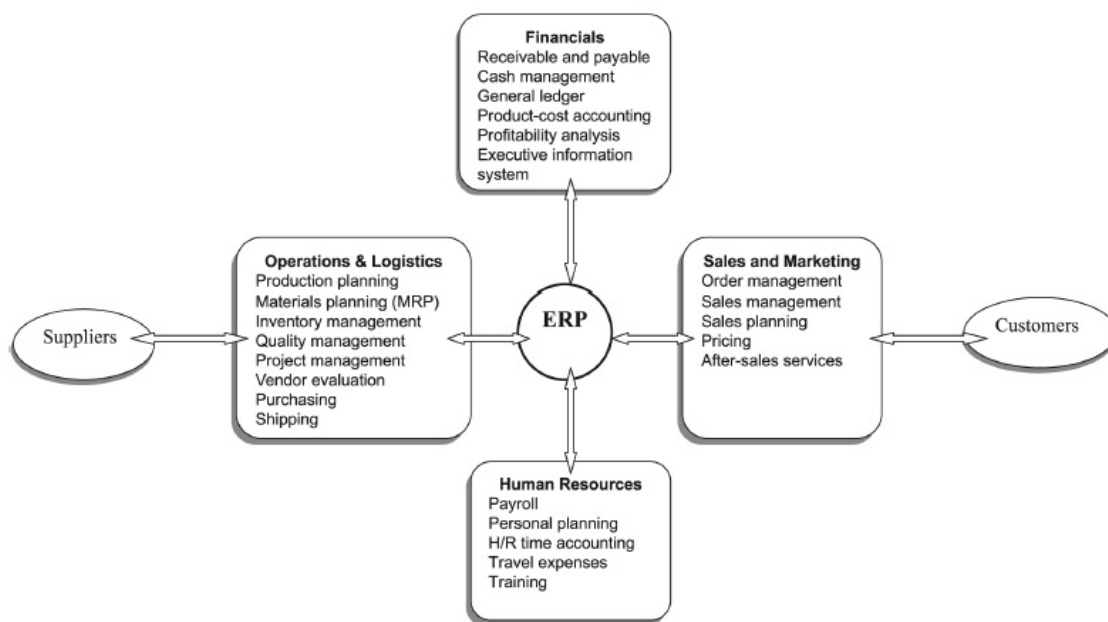


Figura 7: Sistema ERP

Fonte: (Chen & Popovich, 2003)



### **3.2.1.3. PMS - *Property Management Systems***

As aplicações computadorizadas são fundamentais para as operações de front-office de qualquer unidade hoteleira moderna. Para qualquer nova propriedade, os computadores já são considerados como equipamento standard. Os computadores já estão integrados em qualquer operação diária que ajude no fornecimento de hospedagem aos hóspedes. Os PMS já incluem rotinas que permitem o processamento de reservas, registo de hóspedes, pedidos dos clientes, check-out, auditoria da noite e por aí fora (Bardi, 2007). Este mesmo autor adianta que sem um eficiente systema de reservas, todos os aspetos de gestão do hotel são negativamente afetados.

Segundo Kasavana (2011), actualmente a tecnologia toca em praticamente todas as áreas de operação de uma unidade hoteleira. À medida que aumentam os sistemas de distribuição eletrónica nos setores de turismo e de hospedagem, aumentam também os meios de divulgação de informações, bem como a facilidade para fazer e aceitar reservas (O'Connor, 1999). Com isto tudo, os PMS, para além de tratarem das reservas, são obrigados a pensar em integrações entre os canais de distribuição online e os sistema de reservas do PMS.

### **3.2.1.4. Integração de sistemas**

Com a multiplicidade de sistemas informáticos que poderão estar envolvidos nos sistemas de informação de uma unidade hoteleira, cada vez mais a integração destes torna-se fundamental para uma visão e análise global da informação gerada. Para O' Connor (1999), é fundamental que o software utilizado em hotelaria seja um sistema integrado. Pode ser uma combinação de soluções informáticas distintas (PMS, ERP, CRM, etc.) e de diferentes fornecedores, mas devem estar integradas para facilitar a gestão de informação.

A seleção dos parceiros tecnológicos revela-se fundamental na escolha das soluções, quer por causa da sua possível integração com outros sistemas, quer pela capacidade de desenvolvimento que cada entidade envolvida poderá proporcionar. A primeira prende-se com a necessidade de criar interfaces entre dois sistemas distintos por forma a obter um determinado resultado conjunto. A segunda está ligada à extensibilidade que os programas podem necessitar através de desenvolvimentos adicionais.

Para se atingir uma integração total, tem que se garantir a firmeza na ligação entre os vários sistemas e aplicações de *front-office* e de *back-office*. Os sistemas que oferecem este alto nível de integração conseguem aumentar a sua capacidades de gestão (Payne, 2005).

Segundo Lovelock & Wright (2002), o *front-office* pode ser visto como a parte “visível” do sistema, visto ser aquela que contempla as atividades que exigem contacto com cliente. Já a parte do *back-office* é encarada como “invisível”, pela razão contrária, isto é, por serem atividades onde normalmente não ocorre qualquer tipo de contacto com o cliente e são desenvolvidas na retaguarda da operação.

Gianesi & Corrêa (1994) referem que a operação está separada por uma “linha de visibilidade”, que separa a linha da frente, com atividades visíveis para o cliente e com grande contacto com o mesmo (*front-office*), da de retaguarda, que representa atividades de suporte sem contacto com o cliente (*back-office*).

A figura 7 apresenta a forma como o cliente, através de tecnologia de CRM, está ligado aos pontos de contacto, tanto de *front-office*, como de *back-office*.

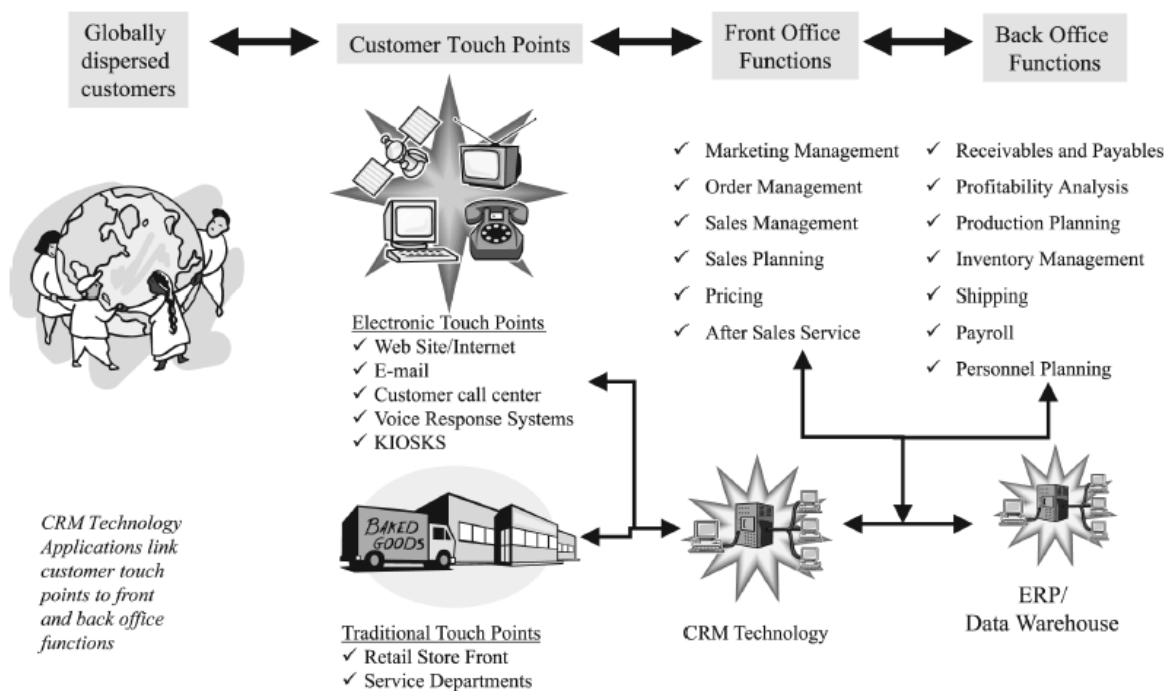


Figura 8: Aplicações de CRM suportadas por ERP/Data Warehouse e ligação a aplicações de Front/Back Office

Fonte: (Chen & Popovich, 2003)

### 3.2.2. A Dimensão Processos

Tal como referem Chen & Popovich (2003) é mais rentável reter clientes do que criar novas relações com novos. Como consequência disto, atualmente as relações de marketing baseiam-se nas preferências dos clientes, nas variações das suas necessidades, no seu comportamento de compra e na sensibilidade que o cliente tem em relação ao preço.

Knox (1998) argumenta que se deve desenvolver um processo de relação com o cliente que assente na criação de relações com os clientes preferenciais. Através das duas variáveis portfólio de compra e grau de envolvimento dos clientes, Knox apresenta uma tipologia de clientes obtida por esta combinação a que chamou de diamante da lealdade.

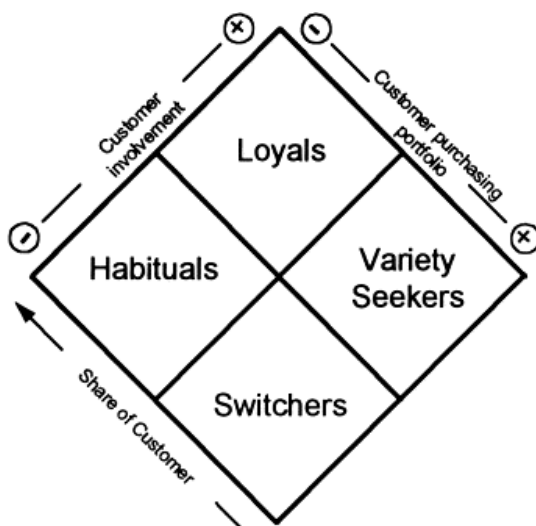


Figura 9: Diamond of Loyalty®: Customer Purchasing Styles  
Fonte: (Knox, 1998)

Partindo da premissa de que todos os clientes não são iguais, Knox (1998) refere que a prioridade para o desenvolvimento do cliente em mercados maduros é feita a partir da construção de relações preferenciais entre os clientes existentes (Knox, 1998).

Técnicas de marketing baseadas na relação com o cliente estão focadas num único cliente e implicam que a empresa se organize à volta deste em vez do produto. As organizações centrada no cliente conseguem integrar o marketing e outros processos de negócio para servir os seus clientes e ao mesmo tempo responder às pressões do mercado.

O modelo centrado no cliente assenta no aumento de receita, na redução de custos de venda e de serviço, na melhoria das operações e, acima de tudo, na promoção e na fidelização do cliente (Chen & Popovich, 2003).

O principal objetivo será criar processos que permitam desenvolver produtos e serviços que sirvam as reais necessidades dos clientes. Nesse sentido, Seybold & Marshak (1998) sugeriram cinco passos para desenhar uma organização centrada no cliente:

- 1- Tornar mais fácil para os clientes a fazer negócios;
- 2- Ter o foco no cliente final;
- 3- Redesenhar o *front-office* e analisar os fluxos de informação entre este e o *back-office*;
- 4- Promover a lealdade através de uma maior pró-atividade com os clientes;
- 5- Melhorar continuamente através do equilíbrio e de pontos mensuráveis.

Deste modelo percebe-se que, para que o CRM seja implementado com sucesso, serão necessárias algumas mudanças fundamentais nos processos da empresa e que sem esses processos bem definidos dificilmente se conseguirá implementar um sistema de CRM eficaz.

Ao ser introduzido um sistema de gestão de relacionamento como o CRM numa organização, a maior parte das vezes implica uma mudança revolucionária com consequente alteração de processos organizacionais, que na maior parte das vezes se traduz na forma de conduzir e gerir os negócios, bem como no relacionamento entre funcionários e destes para com os clientes. Na maior parte das situações é natural existirem movimentações internas de resistência à mudança, muitas vezes provoadas pelo receio da nova tecnologia. As empresas têm sido repetidamente alertadas para o facto de o fracasso ser eminente se acreditarem que o CRM é apenas uma solução de tecnologia (Goldenberg B. , 2000).

### **3.2.3. A Dimensão Pessoas**

Gummesson (2010) afirma que os sistemas de CRM evidenciam que são inevitáveis as mudanças na estrutura e na cultura organizacional exigidas pelo marketing de relacionamento. Na sua definição de organização em rede, indica que neste tipo de estrutura não é evidente quem é o empregado e quem está realmente envolvido com a empresa. As mudanças organizacionais nem sempre são bem entendidas, visto que muitas vezes existe um nível baixo de confiança nos funcionários, uma falta de trabalho em equipa, um grande receio da mudança e do desconhecido e, a juntar a isto tudo, muitas vezes falta de liderança, que tornam ainda maior a resistência à mudança. Kotler (2002) defende que estes impedimentos

devem ser eliminados e ao existir uma mudança, esta deve ter utilidade e deve ser bem preparada e com caráter de urgência.

Com isto, deverão ser antecipadas as movimentações de resistência à mudança e estas deverão ser de menor intensidade à medida que as organizações estejam mais viradas para o cliente e para a qualidade, onde as mudanças deverão ser encaradas como um processo contínuo de melhoria e de especialização.

Os gestores e líderes da mudança têm que conduzir as pessoas para a mudança, criando um verdadeiro ambiente organizacional e inspirador que provoque a iniciativa e imaginação existente nas pessoas a todos os níveis. Muitas vezes esta mudança pode implicar redução de pessoal, reorganização dos quadros e das funções e consequente reestruturação organizacional. Estas alterações organizacionais devem acompanhar a estratégia definida, a tecnologia envolvida, a dimensão da empresa e o meio onde se insere (Alzira, 2012).

A implementação de sistemas como o ERP e CRM, implicam mudanças na cultura organizacional (Al-Mashari & Zairi, 1999). Enquanto a tecnologia e os processos de negócio são críticos para uma bem sucedida implementação de CRM, no que respeita à criação de ligações e relações com os clientes, serão os funcionários quem as criarão.

O envolvimento da alta direção é um elemento essencial para trazer uma linha de inovação, garantindo a entrega dos benefícios prometidos. No entanto, este compromisso da gestão de topo é muito mais do que um CEO dando sua bênção para o projeto de CRM. Tem que existir um compromisso grande à volta da sua implementação, sem o qual o projeto pode simplesmente cair no fracasso.

Como na maioria dos grandes esforços de mudança, as acusações e desavenças entre os vários departamentos funcionais, que surgem no processo de reengenharia de negócios e implementação de CRM, só podem ser resolvidos através da intervenção pessoal da gestão de topo, normalmente resultando em mudanças na cultura corporativa. O relatório do META Group (1998) concluiu que o investimento em tecnologia de CRM sem uma cultura orientada para o cliente é como deitar dinheiro à rua (Chen & Popovich, 2003).

## **4. CAPÍTULO IV - METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO**

Neste capítulo é descrita a metodologia de investigação utilizada no estudo, com base nas teorias e fundamentos de investigação desenvolvidos nas ciências sociais. É também aqui descrito todo o processo de pesquisa.

### **4.1. Contextualização**

Nos dias de hoje, com um crescimento online dos produtos e da transparência dos seus preços, provocados pelos novos modelos de *e-business/e-commerce* (actuações online), os clientes turistas tornaram-se mais expeditos e poderosos nas suas compras, tornando-se muito mais sensíveis à questão do preço, mais sofisticados e com grande experiência na pesquisa (Gilmore & Pine II, 1997; Sigala & Christou, 2002; Christou & Kassianidis, 2002).

A indústria hoteleira está a sentir o crescimento da globalização, da competição, das grandes mudanças dos consumidores, do crescimento das aquisições a baixo preço e das elevadas expectativas. Tudo isto indica que o modo dos hotéis actuarem e a sua competitividade depende significativamente da sua habilidade em satisfazer de forma eficiente e eficaz os seus clientes (Olsen & Connolly, 2000; Gilmore & Pine II, 1997).

Espera-se com este estudo identificar o nível de importância deste tipo de ferramentas, bem como as dificuldades de implementação de mecanismos de CRM.

### **4.2. Caracterização e questões de pesquisa**

A crescente influência das tecnologias de informação na hotelaria, provocada muito em parte pelo uso da Internet e pelos novos canais de distribuição (Booking.com, Expedia.com, etc.), têm trazido grandes mudanças no comportamento dos clientes e da sua nova forma de actuar. Assim, a implementação de CRM pode ajudar o hotel a surpreender os clientes, antecipando e satisfazendo as suas necessidades específicas. A intenção deste estudo é, através do processo de implementação de CRM, conseguir dar resposta a simples perguntas de partida.

1. *Como podem ser descritos os componentes tecnologia, processos e pessoas de uma implementação de CRM?*

Tendo em conta toda a complexidade envolvida num processo de implementação desta natureza, pretende-se com esta pergunta dar resposta ao modo como é afetado o hotel em todo o processo e em todos os seus componentes.

1. *Como pode se descrita a utilização prática de mecanismos de CRM e os seus benefícios na gestão de um hotel?*

Com esta pergunta procura-se perceber se a motivação que leva um hotel a investir numa implementação de CRM, com todos os constrangimentos nela envolvidos, trás benefícios visíveis e também se corresponde à expectativa esperada.

#### **4.3. Limitações**

Como foi apresentado na revisão da literatura, existem inúmeras definições de CRM, como também existem vários sistemas tecnológicos de CRM fornecidos por diferentes marcas, mas o objetivo deste estudo é entender os benefícios e as dificuldades que uma implementação de CRM pode trazer à organização. Contudo impõem-se algumas limitações:

1. Foi utilizado o sistema de CRM adotado pelo hotel, sem se questionar se tecnologicamente seria o software mais viável do mercado e sem desviar o estudo para a análise dos concorrentes deste tipo de tecnologias;
2. O foco neste estudo assenta somente nos benefícios e dificuldades que uma solução de CRM poderá acrescentar ao hotel, tendo em conta a natureza do negócio, por isso não será considerado qualquer tipo de juízo ao seus gestores pela escolha do software.

#### **4.4. Estratégia de Investigação**

Para este estudo optou-se por uma estratégia de investigação baseada num estudo de caso único. Esta escolha deveu-se ao facto do autor desta dissertação estar próximo deste projeto de implementação de um sistema de CRM numa unidade hoteleira de Lisboa.

Segundo Yin (1994), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa muito usada nas Ciências Sociais. De acordo com este autor podemos afirmar que é a estratégia com maior aplicação quando se procura saber o “como?” e o “porquê?”. Para Yin o principal objetivo do estudo de caso é explorar e explicar os factos tal como estes aconteceram.

Fidel (1992) argumenta que se deve compreender o objeto de estudo e em paralelo desenvolver algumas teorias genéricas a respeito do fenómeno observado. Segundo Bensabast, Golstein & Mead, (1987) é também apropriada a escolha de uma estratégia baseada num estudo de caso quando se pretende que o estudo se desenvolva num contexto natural e esteja a estudar um fenómeno contemporâneo.

#### **4.5. Recolha de dados**

A aprovação e decisão por parte da administração do hotel em avançar com a implementação de um sistema de CRM foi em Maio de 2011. O processo de análise e recolha de dados deu os seus primeiros passos em Setembro de 2011, pese embora somente a partir de Novembro desse ano foi possível ter os primeiros dados coerentes. No entanto, os dados trabalhados neste estudo, foram somente considerados no final do ano de 2012.

Neste estudo de caso, recorreu-se a várias técnicas de investigação, privilegiando entrevistas, observação direta e recolha de informação escrita sobre CRM. Como refere Yin (1994), a multiplicidade de fontes de dados contribui para comprovar um determinado fenómeno através da análise simultânea de diversos tópicos de estudo.

Foram realizadas entrevistas de vários tipos para obtenção de um maior rigor de informação, apoiando-se maioritariamente em entrevistas semi-estruturadas, mas utilizando por vezes, devido a uma ligação aos responsáveis chegada e informal, o tipo de entrevista não estruturada. As entrevistas semi-estruturadas foram realizadas junto dos diretores geral e financeiro do hotel.



## 5. CAPÍTULO V - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Neste capítulo apresentam-se os dados e os resultados obtidos neste estudo, caracterizado pela implementação de um sistema de CRM. Apoiado no modelo de Chen & Popovich (2003), serão caracterizadas as três dimensões referidas anteriormente, tecnologia, processos e pessoas.

### 5.1. Caracterização das empresas envolvidas no estudo

A investigação e este estudo incidiu na implementação de um sistema de CRM numa unidade hoteleira em Lisboa, onde foi possível através da observação direta, de reuniões com as entidades envolvidas e inquéritos recolher e analisar os dados sobre o tema em estudo.

#### 5.1.1. Pmweb Responsys

Fundada em 1997 por Tarik Pottoff em Porto Alegre no Brasil, esta empresa, detém um conjunto de soluções *on-line* para a hotelaria, em particular de CRM e Marketing Digital, tem desenvolvido o seu *know-how* em serviços e produtos que incorporam tecnologia e comunicação, adoptando como missão um aumento das receitas dos seus parceiros comerciais, construindo e incrementando ligações entre os vários *stakeholders* e proporcionando a valorização das marcas.

2008 foi um ano importante para esta empresa, que tendo iniciado a sua actividade com 1 colaborador, conta agora com 45 especialistas. Tem adquirido como clientes importantes grupos hoteleiros no Brasil como: redes Atlantica, Blue Tree, Deville, Pestana e Slaviero, além do Rio Quente Resorts, entre muito outros. Nesta data já constavam na sua lista de clientes as redes Bourbon, Master e Plaza Inn, além do hotel Paradise, em Mogi das Cruzes.

Rapidamente revolucionou a visão de oportunidade que as redes sociais proporcionam usualmente, nomeadamente divulgação de conteúdos, avaliação de hotéis em “*sites de reviews*”, base de contactos, tráfego aos websites, embaixadores da marca “*share of*

*heart*” entre os hóspedes com um retorno de vendas indireto, prometendo influenciar diretamente as vendas, aumentando-as através de 4 passos:

*Monitorização:* Delineando uma estratégia, guiando todos os passos nas redes sociais, traçando e acompanhando objectivos de desempenho, percecionando opiniões, revertendo perceções negativas em positivas e identificando oportunidades;

*Continuidade:* Mantendo presença activa nas referidas redes, partilhando conteúdos com videos e fotografias nesses canais, estando sempre disponível, fomentando assim uma relação de confiança com os cliente das unidades hoteleiras;

*Boas ideias:* Gerando picos de interesse, renovando a atenção, conquistando novos contactos, formando parcerias com quem contacta com os clientes e dando corpo às oportunidades;

*Mantendo a atitude certa:* dando voz certa à marca, gerindo *reviews* negativos e convertendo-os em melhoria dos serviços, evitando regair às crises e ainda transformando a oportunidade num novo record da marca.

Em Março de 2012, a PmWeb foi adquirida pela Responsys adoptando o nome de Pmweb Responsys. A Responsys Inc. foi fundada em 1998 e tem sede em San Bruno, Califórnia, com negócios na Tailândia, Singapura, China, Austrália e Nova Zelândia. Esta fusão veio reforçar o leque de soluções oferecidas aos clientes da PmWeb, já que é especialista em *Cross Channel* (Marketing entre canais) e *Lifecycle Campaign Management*.

A Pmweb Responsy tem como lema, aproximar o hóspede da unidade hoteleira, assumindo um verdadeiro papel de facilitador, através das várias soluções e produtos disponibilizados, atendendo constantemente às novas tendências do setor. Palavras-chave como “*turbinar*” a relação com o hóspede, referindo-se ao CRM, “vender direto” referindo-se ao Booking Engine, “tecnologia” para incrementar uma maior ligação do Hotel ao Hóspede, “gestão de Vendas” para a unidade hoteleira conquistar mais hóspedes, definem bem o que move esta equipa dinâmica e criativa que soube evoluir ao ritmo das preferências e necessidades de grandes grupos hoteleiros e numa segunda fase de unidade individuais e de menor dimensão.

No CRM apresenta uma solução que permite gerir todas as etapas de prospecção, vendas, pós-vendas e “customer service”. Possibilita um rigoroso registo e controlo da informação otimizando recursos e reduzindo custos.

Em 15 anos apenas a empresa tornou-se uma referência no mercado hoteleiro não só no Brasil mas também em Portugal e no mercado latino.

#### **5.1.2. Lx Boutique Hotel**

O Lx Boutique Hotel surge, inspirado no enorme património histórico da cidade de Lisboa, inscrito nos seus edifícios seculares. A vontade de restaurar um destes edifícios em ruínas e de proporcionar a vivência dessa “alma Lisboeta” aos seus hóspedes, foi a inspiração que levou os fundadores a criarem este projecto.

O hotel utiliza uma tecnologia de base de dados centralizada que controla tanto os sistemas de *front-office*, onde utiliza o PMS da Host Hotel Systems para o controlo e gestão das atividades de gestão do alojamento, bem como os de *back-office*, que se encontram apoiados num sistema de ERP. Para a componente de reservas por Internet o hotel efetua a sua gestão através de um gestor de canais da empresa Site Minder.

Todos estes sistemas estão perfeitamente integrados. As reservas efetuadas nos canais de distribuição online, como por exemplo, as que são feitas pela *Booking.com* ou *Expedia.com*, entram diretamente no PMS através do interface criado para o efeito. Este interface permite reduzir o trabalho manual de introdução de reservas, minimizando assim os erros de digitação. Por sua vez, todos os movimentos operacionais gerados são integrados no ERP, o que permite ter de uma forma automática a gestão contabilística e financeira do hotel, bem como todo o tratamento legal imposto pelo estado Português.

Toda esta integração dos sistemas libertam os funcionários para outras tarefas, nomeadamente tarefas ligadas à relação com o cliente. Para o hotel, este foi um dos fatores relevantes para evoluir para uma solução de CRM, já que a cultura desta unidade hoteleira requer que todas as interações com o cliente sejam vistas como uma oportunidade de aprendizagem e cada contacto com o cliente uma nova oportunidade de o conhecer melhor e com isso recolher mais informação sobre os seus hóspedes.

O hotel está localizado na Rua do Alecrim, a escassos minutos do Bairro Alto, junto ao Cais do Sodré, abre oficialmente as suas portas ao público em Setembro de 2010, com 45 quartos temáticos de acordo com o andar em que se localizam. Este aliás é um dos ex-líbris do Hotel:

- Piso Tejo: Invoca o Rio Tejo e a alma Lusitana e aventureira que partiu de Lisboa, deste rio, à descoberta de um mundo novo.

- Piso Pessoa: Apela à curiosidade de conhecer Fernando Pessoa, um dos maiores génios poéticos da literatura Portuguesa, e descobrir a verdadeira Lisboa através dos seus “Olhos”.

- Piso Fado: Convida os hóspedes a desfrutarem de uma experiência única, ouvir o famoso fado Português, que descobre emoções escondidas e desconhecidas.

- Piso das Sete Colinas: Leva a conhecer neste piso, as sete colinas em que Lisboa estava assente.

- Piso do Bairro Alto: Proporciona um passeio pelo bairro alto, um dos bairros mais típicos de Lisboa, de ruas estreitas onde a moda, a noite e a gastronomia conduzem a uma inusitada experiência.

Em 6 de Outubro de 2010 o New York Times escreve um artigo sobre o hotel, referindo que já em 1870 este hotel com o nome Hotel Bragança era um local de reunião de um grupo de socialistas e intelectuais Portugueses incluindo o grande escritor Eça de Queiroz, fazendo referência ao tema dedicado a cada um dos 5 andares.

A revista Evasões (projecto dedicado à divulgação do turismo em Portugal) desafia os seus leitores a descobrirem o que liga o Lx Boutique Hotel ao livro “O ano da Morte de Ricardo Reis” (Ricardo Reis, um dos 4 mais conhecidos heterónimos de Fernando Pessoa), de José Saramago, assente mais uma vez na história de tão ilustres e antiquíssimos hóspedes do edifício, onde hoje se encontra instalado este hotel. Para além disso refere que hotel é melhor do que alguns guias para conhecer a cidade de Lisboa.

Em 21 de Maio de 2012, o Hotel pressionado por uma procura crescente conclui uma amplificação de mais 16 quartos, através da remodelação de um prédio contíguo, passando a contar com 61 quartos. Os novos quartos mantêm a temática dos anteriores mas acrescentando

mais uma, mantendo a estratégia apoiada no conhecimento da cidade de Lisboa repleta de história e a vivência de experiências únicas:

Piso Baixa: A Baixa Pombalina como o coração da Cidade que foi edificada sobre os escombros de uma cidade destruída pelo terramoto de 1755. Representa um rigoroso plano urbanístico usando o modelo reticular, Rua/Quarteirão enquadrado na filosofia do iluminismo que vigorava na época. É também um dos grandes centros comerciais da Europa, onde as melhores marcas do mundo se encontram instaladas em atraentes e luxuosas lojas.

Em 2012 recebeu o certificado de excelência da Tripadvisor, um dos maiores sites de viajantes do mundo.

## **5.2. Análise da dimensão Tecnologia**

Para a análise desta dimensão foi necessária a abordagem de cinco pontos fundamentais:

- 1- Escolha do software de CRM;
- 2- Desenvolvimento do interface entre o software de CRM e PMS;
- 3- Preparação do modelo de dados dos clientes;
- 4- Definição do modelo de Segmentação;
- 5- Alinhamento da estratégia de marketing.

### **5.2.1. Escolha do software**

A escolha do software de CRM revelou-se por parte dos responsáveis do hotel arrojada e corajosa visto coincidir com uma das primeiras implementações deste programa em Portugal, pese embora no Brasil esta empresa tenha bastantes hotéis com a sua solução.

O hotel vê neste investimento uma oportunidade para reduzir reclamações, nomeadamente as que os hóspedes deixam na Internet em canais sociais como o *TripAdvisor*.

Segundo um entrevistado a implementação do CRM é vista como uma forma de ouvir melhor o hóspede e incorporar a informação recolhida nos procedimentos operacionais

Com este software foi possível ao hotel construir uma base de dados “limpa” e com informação consistente sobre os clientes, centralizando informação dos clientes que se encontrava repetida, por via da duplicação de registos de hóspede provocada pela ausência de procedimentos rigorosos na introdução dos mesmos. Esta base de dados permite ao hotel armazenar informações de todos os clientes finais e intermediários.

O processo de limpeza dos dados referido anteriormente, inclui-se nos processos de CRM designados de *Data Mining*, que são processos de exploração e de análise de grandes quantidades de dados com o objetivo de os interpretar e descobrir nestes padrões e regras (Berry & Linoff, 2000).

#### **5.2.2. Desenvolvimento do interface entre o software de CRM e PMS**

Este hotel tem na sua infraestrutura o software de PMS, Host Hotel Systems, para a gestão da sua propriedade. Este é o sistema informático utilizado para gerir as reservas dos clientes, sejam elas vindas de sistemas online, de pontos de venda, de uma central telefónica, ou outros. Este PMS, tinha já interface com outros sistemas como a central de reservas, a central telefónica, com o sistema de chaves eletrónicas e com o seu sistema de back office, o ERP Primavera.

As aplicações de CRM são utilizadas para tirar o máximo proveito das inovações tecnológicas, através da sua capacidade de colher e analisar dados através de padrões dos clientes, para depois interpretar o seu comportamento e desenvolver modelos preditivos que respondam com oportunas e eficazes informações personalizadas que servirão para oferecer produtos e serviços inteiramente direcionados aos clientes (Chen & Popovich, 2003).

No entanto, os sistemas de CRM têm que ser alimentados por todo o tipo de informação possível relacionada com o cliente e para isso revela-se crucial e obrigatório a existência de um interface que ligue este sistema a outros tipos de software detentores de informação relevante para o processo, neste caso o PMS, para que seja possível através da informação obtida caracterizar e entender o cliente.

Este interface consiste numa camada de software intermédia que faz a carga e processamento dos dados do *front-office* do hotel. Os ficheiros gerados são no formato *CSV - comma-separated values* (separados com o caracter “vírgula”), sem linhas de cabeçalho. Foi definido que, para otimizar o tempo de transmissão, o ficheiro gerado será num formato compactado com todos os arquivos CSV gerados lá dentro.

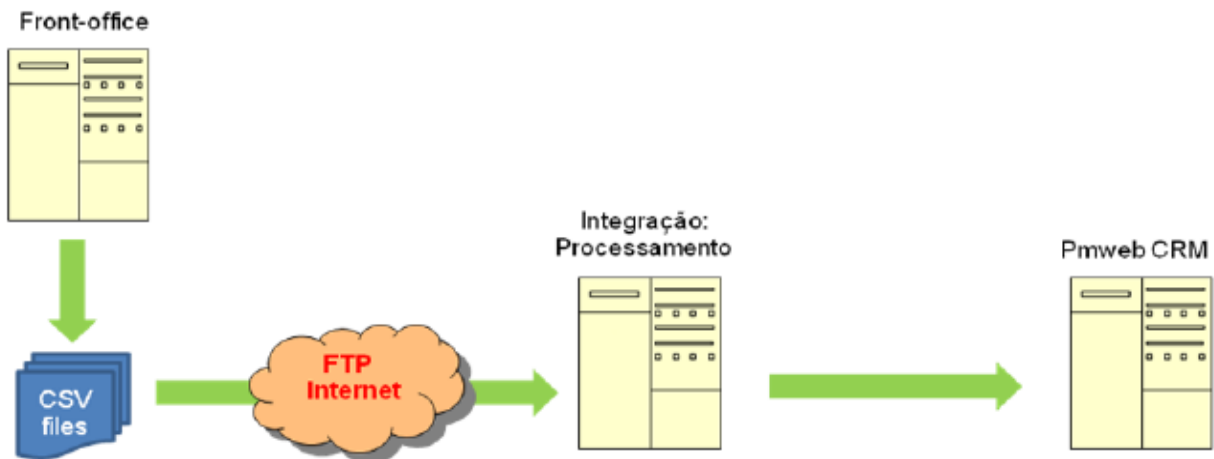


Figura 10: Esquema do interface entre o PMS Host Hotel Systems e o CRM Pmweb

Fonte: Protocolo de integração (Pmweb, 2011)

Os ficheiros gerados são transmitidos via *FTP – File Transfer Protocol* para o servidor de dados da Pmweb no Brasil. Foi decidido que a periodicidade de transmissão dos ficheiros seria diária, configurando-se num horário que não colida com o fecho da noite na receção.

A programação deste interface foi uma das partes da implementação do software de CRM mais complexa em todo o projeto, tendo em conta que o sistema de CRM necessita de muita informação para poder funcionar, como se pode observar na figura seguinte:



Figura 11: Esquema dos 8 grupos de informação a extrair do *Front-Office*

Fonte: Protocolo de integração (Pmweb, 2011)

O desenvolvimento do interface foi aceite pelas três empresas envolvidas (hotel, Pmweb e Host Hotel Systems) em Maio de 2011, onde se definiu dividir em duas fases devido à grande complexidade do mesmo. A primeira versão foi entregue à equipa de desenvolvimento do Brasil no final de Junho do mesmo ano.

Em novembro de 2011 foi efetuada a primeira exportação para utilização na implementação para formação e testes no CRM, mas somente a meio de 2012 foi possível começar a ter as primeiras informações relevantes sobre os clientes.

### 5.2.3. Preparação do modelo de dados

Esta fase mostrou-se crítica, pois implicou a migração dos dados do PMS para dentro do sistema de CRM, através do interface entre os dois desenvolvido. Após esta etapa foi feita



a limpeza desta informação através de funcionalidades próprias do software de CRM. Este processo servirá para a garantir uma boa qualidade na informação a ser trabalhada pelo sistema.

### Importação:

	Person in charge	Description	Start date	End date
<input type="checkbox"/>	Ricardo	contactos Luis	04/04/2013 12:34:31	04/04/2013 12:38:28
<input type="checkbox"/>	Ricardo	contactos Luis	03/04/2013 09:17:25	03/04/2013 09:21:25
<input type="checkbox"/>	Ricardo	Contactos Hosteis Lisboa	12/03/2013 11:43:24	12/03/2013 11:47:19
<input type="checkbox"/>	Ricardo	Contatos pmwebeurope para DEMO	05/03/2013 14:17:24	05/03/2013 14:22:23
<input type="checkbox"/>	Ricardo	Contatos importados para DEMO	05/03/2013 14:15:22	05/03/2013 14:20:23
<input type="checkbox"/>	Formacao08	RESORTS E AVIRRP	07/03/2012 17:09:18	07/03/2012 17:13:16
<input type="checkbox"/>	Formacao08	2012_Mailing Qualidade	05/03/2012 12:53:18	05/03/2012 12:57:18
<input type="checkbox"/>	Formacao08	Mailing Semanal	13/02/2012 11:21:22	13/02/2012 11:25:23
<input type="checkbox"/>	Formacao08	Mailing SPA	10/02/2012 11:42:22	10/02/2012 11:50:51
<input type="checkbox"/>	Formacao08	Mailing Semanal	09/02/2012 14:47:16	09/02/2012 14:51:15
<input type="checkbox"/>	Formacao08		05/01/2012 11:29:29	05/01/2012 11:33:25
<input type="checkbox"/>	Formacao08	Mailing Semanal	02/01/2012 10:30:15	02/01/2012 10:34:14

Subtitles

- 1) Temporary Import
- 2) Verifying Internal Duplications
- 3) Verifying Duplications on Pmweb CRM
- 4) Importing Data
- 5) Consolidating Import
- Completed

### Limpeza de dados:

Person in charge	New value	Field	Last execution date	N# of Executed	Status
	@hotmail.com	Email - Contato	07/02/2011	15	Desativada
	@terra.com.br	Email - Contato	07/03/2012	32	Ag. Execução
	@uol.com.br	Email - Contato	06/04/2012	49	Ag. Execução
	@ig.com.br	Email - Contato	19/02/2012	24	Ag. Execução
	@ibest.com.br	Email - Contato		0	Ag. Execução
	@click21.com.br	Email - Contato	25/04/2008	1	Ag. Execução
	@telefonica.com.br	Email - Contato		0	Ag. Execução
	@bol.com.br	Email - Contato	01/02/2011	8	Ag. Execução
	@gmail.com	Email - Contato	19/02/2012	62	Ag. Execução
	@oi.com.br	Email - Contato	08/05/2011	11	Ag. Execução
	@pop.com.br	Email - Contato	25/04/2008	1	Ag. Execução
	@estadao.com.br	Email - Contato		0	Ag. Execução

Figura 12: Exemplo das opções de importação e limpeza de dados do CRM  
Fonte: Aplicação Pmweb instalada no Hotel (LXBH, 2013)

Tendo em conta que a receção dos dados é um dos pontos mais importantes para todo o processo, pois é o primeiro ponto de contacto e recolha de informação junto do cliente do hotel, foi decidido pela direção desta unidade hoteleira implementar processos para garantir

maior qualidade na recolha de informação, essencial para todo o processo de caracterização e conhecimento do cliente. Ficou assim definido que se deveria recolher a seguinte informação:

Dados para relacionamento: Nome, Apelido e e-mail

Dados para a segmentação: Sexo, Profissão, Nacionalidade, Cidade e País de Origem

Com o modelo de dados tratado é atualmente possível, por exemplo, obter consultas da percentagem de dados preenchidos por intervalo de tempo.

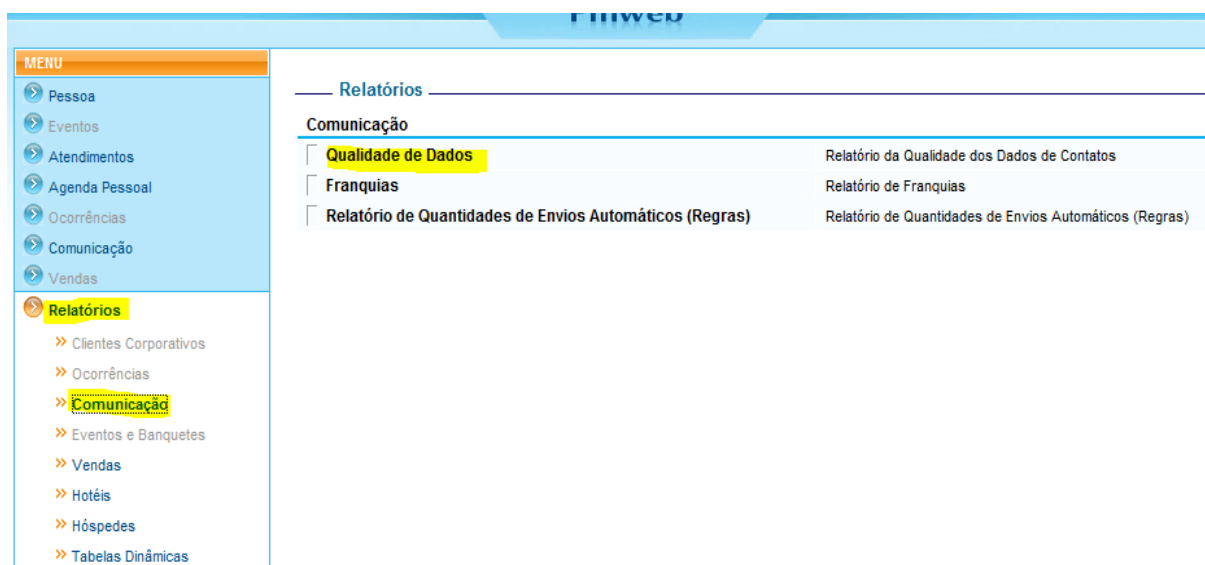


Figura 13: Relatórios do CRM

Fonte: Aplicação Pmweb instalada no Hotel (LXBH, 2013)

Pode-se assim também Análisar os contactos com Nome, Apelido e e-mail preenchidos no LX Boutique Hotel em Janeiro 2013, revelando assim o resultado inerente à qualidade de dados.

Com este tipo de relatórios percebe-se a dificuldade que os sistemas de CRM têm em conseguir informação de qualidade para trabalharem. Nesta análise pelos resultados verifica-se que somente um percentagem muito reduzida dos dados recolhidos apresenta boa qualidade para ser utilizado.

#### Resultado

Total de Pessoas:	679
Pessoas com Qualidade:	106
Qualidade da Base de Dados:	15,6112%

Grupo	Total	Com Qualidade	%
+ ...óspedes \ LX BOUTIQUE HOTEL \ Agência	29	0	(0,0000%)
+ ...es \ LX BOUTIQUE HOTEL \ BookingButton	3	3	(100,0000%)
+ Hóspedes \ LX BOUTIQUE HOTEL \ Empresa	24	2	(8,3333%)
+ ...s \ LX BOUTIQUE HOTEL \ Online Booking	350	5	(1,4286%)
+ ...s \ LX BOUTIQUE HOTEL \ Online Expedia	83	0	(0,0000%)
+ ...QUE HOTEL \ Online Hotel.de/Hotel.info	3	2	(66,6667%)
+ ...pedes \ LX BOUTIQUE HOTEL \ Online HRS	7	0	(0,0000%)
+ ... \ LX BOUTIQUE HOTEL \ Online Laterroms	3	3	(100,0000%)
+ ...es \ LX BOUTIQUE HOTEL \ Online Orbitz	5	0	(0,0000%)
+ ...edes \ LX BOUTIQUE HOTEL \ Online Site	54	47	(87,0370%)
+ ... \ LX BOUTIQUE HOTEL \ Online Splendia	6	6	(100,0000%)
+ ...es \ LX BOUTIQUE HOTEL \ Online Venere	1	1	(100,0000%)
+ ...óspedes \ LX BOUTIQUE HOTEL \ Recepção	107	36	(33,6449%)
+ Hóspedes \ LX BOUTIQUE HOTEL \ WALK-IN	9	2	(22,2222%)

Figura 14: Relatórios do CRM

Fonte: Aplicação Pmweb instalada no Hotel (LXBH, 2013)

Com este tipo de informação podem-se ainda criar tabelas dinâmicas para devolver a quantidade de contactos com e-mail válidos por determinado intervalo de tempo. Ao consultar-se a tabela correspondente nas tabelas dinâmicas de pessoas do LxBH é possível ter-se uma visão evolutiva (ou não) da quantidade de emails preenchidos versus quantidade total de contactos.

Pessoas - Relatório								
Microsoft Office PivotTable 11.0								
Drop Filter Fields Here								
Ano		Mês		Email Válido				
2012						2013		
Outubro		Novembro		Dezembro		Total		
						Janeiro		Fevereiro
						Não	Sim	Total
Grupo		d Contatos	Qtd Contatos	Qtd Contatos	Qtd Contatos	Qtd Contatos	Qtd Contatos	Qtd Contatos
Hóspedes		9	403	339	1.251	596	112	708
Grand Total		9	403	339	1.251	596	112	708

Figura 15: Relatórios do CRM

Fonte: Aplicação Pmweb instalada no Hotel (LXBH, 2013)

#### 5.2.4. Definição do modelo de segmentação

A segmentação é um processo que permite de uma forma objetiva encontrar grupos e sub-grupos de potenciais compradores no mercado global.

Com a definição da segmentação o hotel poderá identificar os seus clientes conforme o segmento ou origem de mercado e criar posteriormente uma comunicação ou fazer uma ação de marketing adequada, definindo todos os detalhes dessa informação ou campanha e enviar para os seus clientes, medindo posteriormente os resultados.

Para Engel, Blackwell, & Miniard (2000) a segmentação de mercado é o processo que serve para comparar o promover um produto ou serviço que atrairá uma parte ou sub-parte do mercado total. A necessidade de práticas de segmentação de mercado deriva da análise do comportamento do consumidor, refletida na decisão de compra de bens e serviços dos consumidores.

Já Kotler (1998) caracteriza a segmentação de mercado como uma ação que permite a identificação e classificação de compradores distintos que poderão exigir produtos ou disposições de marketing separados.

“Um segmento de mercado consiste em um grande grupo que é identificado a partir de suas preferências, poder de compra, localização geográfica, atitudes de compra e hábitos de compra similares.” (Kotler P., 2000)

Cravens & Piercy (2008) referem a segmentação de mercado como um processo que coloca os consumidores de um produto num determinado mercado em sub-grupos de forma a que os compradores de um determinado segmento respondam de forma semelhante a um estratégia de posicionamento de marketing definida.

Segundo Kotler (2000) os segmentos devem seguir as seguir as seguintes características para que sejam úteis:

*“Mensuráveis: o tamanho, o poder de compra e as características dos segmentos devem ser passíveis de mensuração.*

*Substanciais: os segmentos devem ser grandes e rentáveis o suficientes para serem atendidos. Um segmento deve ter no maior grupo homogêneo possível e um programa de*

*marketing bem desenvolvido. Não valeria a pena, por exemplo, um fabricante de automóveis desenvolver carros para pessoas com menos de 1, 20 metros de altura.*

*Acessíveis: os segmentos devem ser efetivamente possíveis de serem alcançados e servidos.*

*Diferenciáveis: os segmentos são conceitualmente distintos e respondem de maneira diferente a cada elemento e programa de mix de marketing. Se mulheres casadas e separadas respondem de maneira similar à venda de perfumes, não constituem segmentos separados.”*

*Acionáveis: programas efetivos podem ser desenvolvidos para atrair e atender segmentos.”*  
(KOTLER, 2000, p.296)

O hotel com a solução de CRM da PmWeb pretende estabelecer uma relação direta com o cliente, ainda que o primeiro contacto ou a primeira venda sejam feitas a partir de intermediários como por exemplo os canais online de distribuição (IDS- Internet Distribution Systems, OTA- Online Travel Agencies, GDS- Global Distribution Systems, ou outros), definindo assim uma estratégia B2C – Business To Consumer.

Foi configurado no sistema para uma segmentação por País, Sexo e Tipologia de Quarto para que, numa primeira fase, fosse possível ao hotel enviar comunicações automáticas aos seus clientes utilizando o software de CRM.

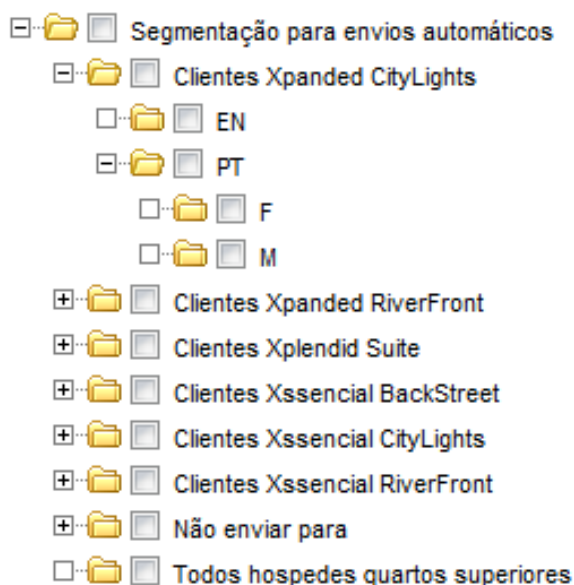


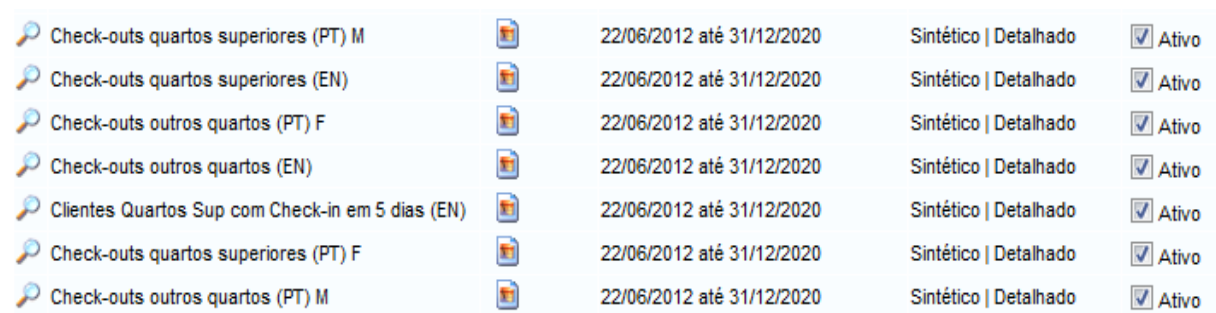
Figura 16: Segmentação

Fonte: Aplicação Pmweb instalada no Hotel (LXBH, 2013)

### 5.2.5. Alinhamento da estratégia de marketing

Com base no modelo de dados definido e na segmentação criada, o hotel pode assim conjugar a sua estratégia de marketing de forma objetiva, direcionando as suas comunicações e campanhas para o público alvo concreto e definido.

Com esta segmentação tratada, o hotel pode definir uma comunicação automática, onde foi possível diferenciar os textos dessas comunicações pelo idioma, sexo e pelo tipo quarto, conseguindo assim que fossem personalizados e definidos no início do texto com Exmo Sr ou Exma Sra, em vez do tão utilizado Exmo(a) Sr(a).















	Check-outs quartos superiores (PT) M		22/06/2012 até 31/12/2020	Sintético   Detalhado	<input checked="" type="checkbox"/> Ativo
	Check-outs quartos superiores (EN)		22/06/2012 até 31/12/2020	Sintético   Detalhado	<input checked="" type="checkbox"/> Ativo
	Check-outs outros quartos (PT) F		22/06/2012 até 31/12/2020	Sintético   Detalhado	<input checked="" type="checkbox"/> Ativo
	Check-outs outros quartos (EN)		22/06/2012 até 31/12/2020	Sintético   Detalhado	<input checked="" type="checkbox"/> Ativo
	Clientes Quartos Sup com Check-in em 5 dias (EN)		22/06/2012 até 31/12/2020	Sintético   Detalhado	<input checked="" type="checkbox"/> Ativo
	Check-outs quartos superiores (PT) F		22/06/2012 até 31/12/2020	Sintético   Detalhado	<input checked="" type="checkbox"/> Ativo
	Check-outs outros quartos (PT) M		22/06/2012 até 31/12/2020	Sintético   Detalhado	<input checked="" type="checkbox"/> Ativo

Figura 17: Envios automáticos

Fonte: Aplicação Pmweb instalada no Hotel (LXBH, 2013)

Estas comunicações serviram, por exemplo, para enviar emails aos hóspedes no final da sua estadia, diferenciados consoante a tipologia de quartos em que estiveram hospedados, para que aos de tipologia superior fosse sugerido que participassem no portal do TripAdvisor com o objetivos de manifestarem a sua opinião relacionada com o hotel e seus serviços.

Igualmente para as categorias superiores e aproveitando a segmentação foi também configurado o envio de emails cinco dias antes do check-in previsto, para um enquadramento inicial com o cliente da sua estadia no hotel.

A segmentação de clientes por filtros demográficos, geográficos, segmento de mercado, origem de mercado irão permitir posteriormente ao hotel uma análise de consumo por rankings dos principais clientes. A análise de resultados destas ações de e-mail marketing por aberturas de página, por número de cliques efetuado nas ligações das mesmas, permitirão ao hotel avaliar o ROI (Return of investment) destas ações.

### 5.3. Análise da dimensão processos

Para que fosse possível recolher a informação convenientemente para ser trabalhada no sistema de CRM, o hotel teve que pensar na adoção de novas formas de interação com os seus clientes. Esta unidade hoteleira sentiu assim a necessidade implementar um conjunto de processos, para que a informação gerada fosse eficaz para o processo de CRM.

Davenport (1994) define o processo de negócio como um conjunto de atividades estruturadas e mensuráveis, localizadas no espaço e no tempo e com uma ordenação específica, com um início e um fim, inputs e outputs específicos. Destaca ainda que o ênfase do processo de negócio está em como é feito e não no o que é feito.

Grover & Kettinger (2000) apresentam um visao mais ligada à tecnologia, referindo que os processos deverão estar alinhados com a estratégia, com as pessoas e com a estrutura e arquitetura das tecnologias de informação.

Para que seja possível implementar campanhas eficazes, foi necessário adquirir uma nova visão sobre o sistema, visto a recolha de dados ser um dos papeis mais preponderantes para que um sistema de CRM funcione da melhor maneira. Para o efeito foram adotados novos comportamentos funcionais e novos hábitos nas equipas do hotel. Segundo um dos responsáveis pelo hotel “Os funcionários que trabalham no *Front-Office* são responsáveis por muitas das introduções dos dados das fichas de cliente e têm que aprender a ser capazes de, em cada interação com o cliente, conseguir conhecer e recolher o maior número de informação possível deste.”

O papel da receção do hotel e também alguns processos de *back-office* ligados às reservas oriundas dos sistemas de distribuição online, são pontos de recolha de informação fundamentais para se conseguir um conhecimento profundo das características, preferências e expetativas do cliente. Uma boa recolha de informação permite sem dúvida um conhecimento profundo do cliente e com isso poderá o hotel tentar processos de fidelização e retenção dos seu clientes.

Um dos responsáveis do hotel referiu que “...*para obtermos um bom conhecimento dos clientes, temos sensibilizado o pessoal das receções para que no sistema operacional de front-office, o Host, seja recolhido com o maior rigor possível todos os dados possíveis para conseguir identificar plenamente o cliente, quer seja no acto de check-in ou de check-out...*”.

#### **5.4. Análise da dimensão pessoas**

As pessoas são o ativo mais precioso nas empresas. Num hotel esta premissa ainda se torna mais importante visto se tratar de saber bem receber.

Com esta implementação tecnológica do sistema de CRM, colocaram-se as atividades do hotel ao serviço do cliente. Quando todo o processo de implementação e configuração do CRM tiver concluído e bem oleado, será possível melhorar o nível de atendimento e personalizar ainda mais o serviço ao cliente.

Nesta implementação de um novo sistema de CRM, foi possível constatar que os funcionários desempenham um papel fundamental e que sem o seu pleno envolvimento e profissionalismo, um projeto desta natureza tendia naturalmente para o insucesso.

Vimos que as dimensões anteriores, tecnologia e processos, são críticas para uma implementação de sistemas de CRM bem sucedida, mas são no fundo os funcionários, individualmente ou de uma forma coletiva, que terão que construir os alicerces da relação com o cliente. Neste projeto foi possível verificar alguns aspetos importantes, que funcionaram com requisitos de sucesso para esta implementação.

O envolvimento da gestão de topo revelou-se fundamental para o envolvimento das equipas e esteve presente ao longo de todo o processo de implementação. Foi importante exporem a sua visão da implementação do CRM, enquadrando os funcionários para as vantagens futuras desta enovação. Segundo um dos diretores e responsável pelo enquadramento, foram explicados todos os benefícios futuros que envolvem este projeto.

Foi possível observar nas equipas mais ligadas ao *front-office* o seu grande empenhamento e motivação para conseguirem obter uma plena recolha de dados junto dos clientes, para assim melhor os caracterizarem.

No entanto, é de salientar que a aplicação de CRM evidencia valores bastante baixos, na ordem dos 20%, no que respeita à qualidade dos dados recolhidos, nomeadamente na recolha de moradas completas e endereços de *e-mail*. Este facto deve-se a uma elevada falta de envolvimento dos próprios clientes, muito provocada pela sua exigência de confidencialidade, muito característica nas unidades hoteleiras em geral e somente ultrapassável com grande trabalho no envolvimento dos funcionários do hotel.



## 6. CAPÍTULO VI - CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo final as conclusões surgem através do estudo apresentado. São discutidas as respostas às questões de partida e as implicações da implementação de CRM para a gestão da unidade hoteleira, também algumas limitações encontradas no estudo e, por fim, serão apresentadas algumas linhas de investigação futura.

### 6.1. Conclusões

Este estudo, apoiado no modelo de Chen & Popovich (2003), caracterizado por três grandes dimensões (tecnologia, processos e pessoas), conciliou as duas grandes áreas ligadas a uma implementação de CRM: a da ferramenta propriamente dita, neste caso o CRM; e a das relações funcionais, fundamentais para o entendimento de uma implementação de CRM.

Através da revisão da literatura foi possível observar a quantidade crescente de publicações sobre a temática do CRM, imposta muito em parte pela mudança de comportamento dos clientes e pela necessidade de um desenvolvimento individualizado com o cliente.

O estudo tentou dar resposta às duas perguntas de partida levantadas para o problema:

*Como podem ser descritos os componentes tecnologia, processos e pessoas de uma implementação de CRM?*

*Como pode se descrever a utilização prática de mecanismos de CRM e os seus benefícios na gestão de um hotel?*

Após uma análise cuidada da informação recolhida neste estudo, espelhada através do Capítulo V, pode-se concluir que as três dimensões, tecnologia, processos e pessoas, funcionam como uma sólida pirâmide para a implementação de uma solução de CRM. Como tal, o CRM surge como uma estratégia fundamental para conhecer e responder às reais necessidades e preferências dos clientes.

No que respeita à dimensão tecnologia, este estudo sugere que tem de existir uma boa integração entre os departamentos comercial e marketing e o departamento de TI, pois estes

estão bastante relacionados com uma bem sucedida implementação de CRM. Para Chen & Popovich, as TI representam um contributo para que sejam estabelecidos novos métodos e procedimentos que unam a organização a todos os stakeholders internos e externos.

Verificou-se que a preparação do modelo de dados e a consequente “limpeza” dos mesmos, que são processos de exploração e análise de grandes quantidades de dados com o objetivo de os interpretar e descobrir padrões e regras, foram cruciais para conseguir garantir a excelência na qualidade de informação a ser trabalhada pelo sistema de CRM.

Como uma boa qualidade de informação, proporcionada pelo modelo de dados, foi possível reorganizar a base de dados por forma a conseguir definir uma segmentação ou uma origem de mercados para promover comunicações e campanhas mais adequadas às preferências dos clientes.

A implementação deste sistema de CRM facultou um extraordinário contributo na comunicação ao cliente após a sua estadia, permitindo diminuir ou mesmo evitar que o cliente publique informações menos positivas em locais como o *TripAdvisor*. Estes sítios na Internet têm grande importância, visto as comunidades virtuais, como refere Czaplewski & Gruen (2004), geram grande valor para os seus membros através da troca de conhecimento. Para a direção do hotel só este pequeno contributo do CRM revelou-se um ganho na aposta feita nesta solução.

É importante referir que as funcionalidades implementadas no CRM ainda só permitem tratar e responder às questões ligadas ao marketing e à comunicação, ficando a faltar a implementação da força de vendas (SFA). Esta parte da implementação não se revelou urgente tendo em conta que esta unidade hoteleira não tem atualmente uma estrutura comercial definida.

Com o tratamento e limpeza dos dados tornou-se possível conhecer melhor o comportamento dos hóspedes e perceber através da sua segmentação quem são os principais núcleos emissores. Com isto foi possível direcionar campanhas de marketing bastante focalizadas e com maior garantia de sucesso, com os olhos postos na fidelização do consumidor existente, tentando assim promover o seu regresso ao hotel e, acima de tudo, de uma forma desintermediada, isto é, fazendo com que o cliente volte ao hotel pelos meios de venda direta, como o site do hotel, *e-mail* ou telefone, em vez dos canais comissionáveis,

como por exemplo a *Booking.com* ou a *Expedia.com*. Os resultados destas campanhas não são imediatos, muito provavelmente só poderão ser analisados durante o próximo ano.

Em resposta à componente relacionada com a dimensão processos, o CRM veio contribuir e acelerar a reavaliação dos procedimentos existentes, no sentido de os ajustar às necessidades do CRM. A direção do hotel, à medida que foi tomando conhecimento do sistema, aproveitou a implementação e redesenhou alguns processos de negócio para garantir um perfeito alinhamento entre o CRM e os intervenientes do sistema, nomeadamente os seus funcionários ligados ao atendimento ao clientes (*front-office*), ou a outros que tenha funções de *back-office*, mas com contacto com o cliente.

Como referido por Chen & Popovich (2003), é mais rentável reter clientes do que criar novas relações com novos. Assim, esta implementação tentou desenvolver e integrar processos de marketing que visem contribuir para o envolvimento e fidelização do cliente, mas como referido anteriormente, somente será possível analisar a percentagem que clientes que voltam a este hotel no decorrer do próximo ano. Neste quadro ainda ficou muito por fazer no que respeita ao CRM, nomeadamente a implementação do módulo de SFA (*Sales Force Automation*).

A implementação do CRM revelou também que alguns dos atuais processos de negócio se encontravam completamente desajustados, nomeadamente na recolha de informação sobre o cliente, obrigando o hotel a romper com esses processos instituídos, fomentando a importância de estabelecer novos. Assim, uma das decisões tomadas foi no sentido de uma melhoria significativa no que respeita à captura de informação do cliente, nomeadamente no ato do *check-in*. Para além disso, foi reforçada a importância de recolha de informação para o *Cardex* (ficha de cliente) mesmo ao longo da estadia do cliente e sempre que possível.

Ainda no que respeita aos processos, um dos principais objetivos deste modelo, onde o hotel aproveitou a implementação do CRM, foi garantir que fossem instaurados novos processos que sirvam as reais necessidades do cliente, nunca perdendo o foco no cliente e na criação de ligações que promovam a lealdade destes através de uma crescente pró-atividade.

Observou-se que ao nível da integração entre o sistema PMS operacional de *front-office* existente no hotel e o CRM não existe uma bidirecionalidade entre ambos. Este facto

revelou-se crítico visto que na entrada de um cliente no hotel, o rececionista através do sistema de *front-office* não consegue obter a riqueza de informação existente no CRM, logo não existe um conhecimento detalhado e exaustivo do cliente nesse momento. No entanto, o PMS utilizado na receção consegue dar alguma informação útil, nomeadamente informação das últimas reservas efetuadas.

Por último, a dimensão pessoas, talvez a mais complexa e demorada na organização e gestão do hotel. Como vimos neste estudo, através da revisão da literatura, uma implementação de tecnologias desta natureza implicam, na maioria das vezes, grandes mudanças na cultura da organização. As principais mudanças visíveis foram as relacionadas com o comportamento e forma de atuação perante o cliente, bem como o envolvimento dos colaboradores perante a ferramenta.

Neste projeto revelou-se necessário o envolvimento da direção no sentido de promover o envolvimento dos funcionários do hotel por forma a perceberem a importância do CRM e de uma cultura direcionada ao cliente. No entanto, com a entrada destes desafios é essencial o compromisso da gestão na promoção e implementação de políticas de formação e motivação pessoal.

Inicialmente revelaram-se algumas falhas nos procedimentos de *front-office*, nomeadamente no preenchimento correto do Cardex do Cliente (ficha de cliente), mas com uma forte liderança demonstrada pela alta direção e partilha da sua visão e importância do comprometimento de todos para o sucesso do projeto, fez com que os colaboradores do hotel se empenhassem nas suas tarefas.

Assim, foi fácil constatar a extraordinária importâncias que as pessoas tiveram neste processo de implementação de um sistema de CRM. Depois de enquadrados, os funcionários revelaram todo o seu envolvimento e esforço para conseguir obter informação completa e rigorosa sobre o cliente.

## **6.2. Limitações**

As principais limitações identificadas ao longo deste estudo e em todo o processo de implementação foram as seguintes:

- Desenvolvimento demorado do interface entre o PMS, sistema de gestão da propriedade, e o CRM e posteriormente toda a validação dos mesmos para garantir a fiabilidade do sistema. Este facto fez com que a análise de informação e conclusão do estudo se atrasassem e demorassem muito mais que o previsto;
- Outra grande limitação neste estudo foi revelada pela indisponibilidade e dificuldade existente para a realização de entrevistas com funcionários, alta direção e também com a empresa que implementava o CRM, muito provocada por alguma incompatibilidade no agendamento.

## **6.3. Sugestões para investigações futuras**

Este estudo revelou informação interessante no que respeita a implementações de sistemas de CRM direccionados à indústria da hotelaria, onde se evidencia que há poucas práticas ligadas à verdadeira essência do CRM, muito provocadas pela dificuldade de recolha de informação do cliente, visto neste setor os clientes procurem alguma confidencialidade.

Como sugestões para futuros projetos de investigação, poderiam ser efetuadas algumas investigações como:

A relação das unidades hoteleiras com os seus clientes e o papel do CRM como fator de melhoria dessas relações;

Estudar a comportamento e influência dos funcionários nos processos de CRM;

Este estudo, apoiado num estudo de caso, baseou-se em procedimentos locais, no entanto, poderia ser analisado o impacto do e-CRM ligado à gestão da informação proporcionada pelas centrais de reservas *online*;

Outro estudo interessante poderia ser a análise das tecnologias de CRM envolvidas nos hotéis com práticas de CRM.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Al-Mashari, M., & Zairi, M. (1999). BPR implementation process: an analysis of key success. *Business Process Management Journal*, Vol. 5 No. 1, pp. 87-112.
- Al-Mashari, M., & Zairi, M. (2000). The effective application of SAP R/3: a proposed model of best practice. *Logistics Information Management*, Vol. 13 No. 3, pp. 156-66.
- Alzira, M. (2012). *Marketing Relacional: Como transformar a fidelização de clientes numa vantagem competitiva*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Ansoff, H. I. (1979). *Strategic Management* (First ed. 1979 ed.). New Yourk: Classic Edition.
- Bardi, J. A. (2007). *Hotel Front Office Management 4th Edition*. New Jersey: Wiley.
- Bartolacci, M. R., & Meixell, M. (2006). Success Factors in Online supply chain management and e-customer relationship management. In J. FJERMESTAD, & J. N. ROMANO, *Electronic Customer Relationship Management* (pp. 21-33). NY: AMIS.
- Battista, P. V., & Darcy. (2000). Customer Relationship Management. *CMA Management*, 74(4), 34-37.
- Bensabast, I., Golstein, D., & Mead, M. (1987). "The case study research strategy in studies of information systems". *MIS Quarterly*, 11, 3, pp. 369-386.
- Bernecker, P. (1965). *Les fondements du Tourisme*. Geneve: UIOOT.
- Berry, L. L. (1982). Bank Marketing Priorities in the United States. *European Journal of Marketing*, 16(3), 5-13.
- Berry, L. L. (2000). Relationship marketing of services—Perspectives from 1983 and 2000. *Journal of Relationship Marketing*, 1(1), 59– 77.
- Berry, M. J., & Linoff, G. S. (2000). *Mastering Data Mining: The art and science of customer relationship management*. USA: Wiley.
- Borden, N. H. (1964). Marketing from the Producer's Point of View. *Journal of Advertising Research*, 4 (2), 2-7.
- Bose, R. (2002). Customer relationship management: Key components for IT success. *Industrial Management and Data Systems*, 102(2), 89–97.

- Boykin, R. (Maio de 2001). Enterprise resource-planning software: a solution to the return material authorization problem. *Computers in Industry, Volume 45, Issue 1*, Pages 99–109.
- Brandenburger, A. M., & Nalebuff, B. J. (1998). *Co-Opetition: A Revolutionary Mindset That Combines Competition and Cooperation*. New York: Currency Doubleday.
- Bretzke, M. (2000). *Marketing de Relacionamento e competição em tempo real com CRM*. São Paulo: Atlas.
- Bruhn, M. (2003). *Relationship Marketing: Management of Customer Relationships*. England: Prentice Hall.
- Bull, C. (2003). Strategic issues in customer relationship management (CRM) implementation. *Business Process Management Journal*, Vol. 9 Iss: 5, pp.592 - 602.
- Buttle, F. (2001). The CRM value chain. *MSGSM - Macquarie University*, pag. 2-7.
- Caldeira, C. P. (2008). *Data Warehousing: Conceitos e modelos*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Chen, I. J. (2001). Planning for ERP systems: analysis and future trend. *Business Process Management Journal*, Vol. 7 Iss: 5, pp.374 - 386.
- Chen, I. J., & Popovich, K. (2003). Understanding Customer Relationship Management (CRM): People, Process and Technology. *Business Process Management Journal*, 9(5), 672-688.
- Chen, J.-S., & Ching, R. (2004). An Empirical Study of the Relationship of IT Intensity and Organizational Absorptive Capacity on CRM Performance. *Journal of Global Information Management*, Vol.12, No.1, pp.1-17.
- Christian, G. A. (1994). From Marketing Mix to Relationship Marketing: towards a paradigm shift in marketing. *Management decision*, 32, 32 (1), 4-20.
- Christopher, M., Payne, A., & Ballantyne, D. (2002). *Relationship Marketing - Creating Stakeholder Value*. USA: Elsevier.
- Christou, E., & Kassianidis, P. (2002). Consumers perception and adoption of online buying for travel products. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Vol.12, No.4, 93-107.
- Collins, G., & Cobanoglu, C. (2010). *Hospitality Information Technology: Learning How to Use It*. Dubuque: Kendall Hunt.
- Constantine, L. L., & Lockwood, L. A. (1999). *Software for Use*. New York: ACM Press.
- Cravens, D. W., & Piercy, N. F. (2008). *Strategic marketing 9th ed*. USA: McGraw-Hill.

- Crosby, L. (2002). Exploring some myths about customer relationship management. *Marketing Service Quality*, 271-277.
- Cunha, L. (2006). *A Economia e Política do Turismo*. Lisboa: Verbo.
- Cunha, L. (2010). A Definição e o Âmbito do Turismo: um aprofundamento necessário. *CPES - Atas de Conferências Nacionais* (p. 23). Lisboa: ReCil.
- Davenport, T. (1994). *Reengenharia de Processos: como inovar a empresa através da tecnologia de informação*. Rio de Janeiro: Campus.
- Dyché, J. (2002). *The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management*. USA: Addison-Wesley.
- Dyché, J. (2005). The "S" Word: Strategy Can Sabotage CRM. *Customer Think (originally published by Baseline Consulting)*.
- Emprego, M. d. (2012). *PENT Plano Estratégico Nacional do Turismo*. Lisboa.
- Engel, J. F., Blackwell, R. D., & Miniard, P. W. (2000). *Comportamento do Consumidor 8ª ed.* Rio de Janeiro: LTC.
- Feifer, M. (1985). *Tourism in History: From Imperial Rome to the Present*. New Yourk: Stein and Day.
- Fidel, R. (1992). *The case study method: a case study*, In: GLAZIER, Jack D. & POWELL, Ronald R. *Qualitative research in information management*. Englewood, CO: Libraries Unlimited, 238p. p.37-50.
- Fletcher, C. (1991). *Personality tests: the great debate*. Personnel management.
- Geffen, D., & Ridings, C. M. (2002). Implementation Team Responsiveness and User Evaluation of Customer Relationship Management: A Quasi-Experimental Design Study of Social Exchange Theory. *Journal of Management Information Systems*, 19(1), 47-69.
- Gianesi, I., & Corrêa, H. (1994). *Administração estratégica de serviços : operações para a satisfação do cliente*. São Paulo: Atlas.
- Gilmore, J. H., & Pine II, B. J. (1997). *The Four Faces of Mass Customization*. Harvard Business.
- Goldenberg, B. (2000). "What is CRM? What is an e-customer? Why you need them now". in *Proceedings of DCI Customer Relationship Management Conference* (pp. 27-29). Boston: MA.
- Goldenberg, B. J. (2008). *CRM in Real Time: Empowering Customer Relationships*. USA: CyberAge.



- Goodhue, D. L., Wixom, B. H., & Watson, W. J. (2002). Realizing Business Benefits through CRM: Hitting the Right Target in the Right Way. *MIS Quarterly executive*, 1(2), 79-94.
- Greenberg, P. (2003). Definition of CRM. *CRM Magazine*.
- Greenberg, P. (2010). *CRM at the speed of light*. New York: McGraw-Hill.
- Grönroos, C. (1994). From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing. *Management Decision*, Vol. 32 No. 2, 1994, pp. 4-20.
- Grönroos, C. (1996). Relationship Marketing: strategic and tactical implications. *Management Decision*, Vol. 34 Iss: 3, pp.5 - 14.
- Group, P. R. (2001). *Crm Series Call Center 1 to 1*. Brasil: Pearson.
- Grover, V., & Kettinger, W. R. (2000). *Process Think: Winning Perspectives For Business Change in the Information Age*. USA: Idea Group Inc. Hershey.
- Gummesson, E. (2010). *Total Relationship Marketing, 3rd Edition*. São Paulo: Bookman.
- Hedberg, B., Dahlgren, G., Hansson, J., & Olve, N.-G. (2000). *Virtual Organizations and Beyond: Discover Imaginary Systems*. London: Wiley.
- Hinrichsen, A. W. (2008). *Baedeker's Travel Guides*. Bevern: bdkr.com.
- INE. (2012). *Atividade Turística*. Lisboa: INE - Instituto Nacional de Estatística.
- INE, I. (Edição 2011). *Estatísticas do Turismo 2010*. Lisboa: INE - Estatísticas Oficiais.
- Jones, P. (2011). *Handbook of Hospitality Operations and IT*. UK: Elsevier.
- Kasavana, M. (2011). *Managing Technology in the Hospitality Industry 6th ed*. USA: Pearson.
- Knox, S. (December de 1998). Loyalty-based segmentation and the customer development process. *European Management Journal*, Vol 16, Issue 6, Pages 729–737.
- Kotler, P. (1972). A Generic Concept of Marketing. *Journal of Marketing*, 46-54.
- Kotler, P. (1998). *Administração de Marketing: análise, planeamento, implementação e controlo*. São Paulo: Atlas.
- Kotler, P. (2000). *Administração de Marketing*. São Paulo: Prentice Hall.
- Kotler, P. (2002). *Marketing Management*. NJ: Prentice-Hall.
- Kotler, P., Keller, K. L., Brady, M., Goodman, M., & Hansen, T. (2009). *Marketing Management 1st European ed*. England: Pearson.

- Kracklauer, A., Passenheim, O., & Seifert, D. (2001). Mutual customer approach: How industry and trade are executing collaborative customer relationship management. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 29(12), 515– 519.
- Leiper, N. (1979). The Framework of Tourism: Towards a Definition of Tourism, Tourist, and the Tourism Industry. *Annals of Tourism Research*, 6 (4).
- Levine, J. (1993). Relationship Marketing. *Forbes*, 152(14), 232-33.
- Little, E., & Marandi, E. (2003). *Relationship Marketing Management*. London: Thomson.
- Locke, J. (1836). *An Essay Concerning Human Understanding*. London: Google ebooks edition, digitized 2007.
- Lovelock, C., & Wright, L. (2002). *Serviços: marketing e gestão*. São Paulo: Saraiva.
- Lovelock, C., & Wright, L. (2002). *Serviços: marketing e gestão*. São Paulo: Saraiva.
- Nevin, J. R. (1995). Relationship Marketing an Distribution Channels: Exploring Fundamental Issues. *Journal of Academy of Marketing Science*, 23, nº 4, 327-334.
- Newell, F. (2000). *Loyalty.com: Customer Relationship Management in the New Era of Internet marketing*. New York: McGraw-Hill.
- Novais, C. (2008). *Efeitos da Globalização na Actividade Turística Portuguesa*. Lisboa: Turismo de Portugal.
- O'Shaughnessy, J. (1995). *Competitive Marketing: A Strategic Approach*. New Yourk: Routledge.
- O'Connor, P. (1999). *Electronic Information Distribution in Tourism and Hospitality*. UK: CABI.
- Ody, P. (2000). The challenging tasks of building strong e-loyalty: Customer Relationship Marketing. *The Financial Times*.
- Oliveira, D. (2002). *Sistemas, Organização e Métodos: Uma abordagem Gerencial*. São Paulo: Atlas.
- Olsen, M. D., & Connolly, D. J. (2000). *Experience-based travel: How technology is changing the hospitality industry* (Vols. Volume 41, Issue 1). Michigan State University, USA: ELSEVIER.
- OMT. (1998). *Introducción al Turismo*. Madrid: OMT.
- Pan, S. L., & Lee, J.-N. (April de 2003). Using e-CRM for a Unified View of the Customer. *Communications of the ACM*, Vol. 46. Nº4.
- Parvatiyar, A., & Sheth, J. N. (2001). Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process, and Discipline. *Journal of Economic and Social Research*, 3(2), 1-34.

- Payne, A. (2005). *Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management*. UK: BH.
- Payne, A., & Pennie, F. (2005). A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, 69 (4), 167–176.
- PENT. (2012). *Revisão do plano de desenvolvimento do turismo no horizonte de 2015*. Lisboa: GP-MEE.
- Peppers, D., & Rogers, M. (1999). *The One to One Manager: Real-World Lessons in Customer Relationship Management*. New York: Doubleday.
- Peppers, D., & Rogers, M. (2004). *CRM Series - Marketing 1 to 1*. Brasil: Peppers and Rogers Group.
- Petrone, A. (2001). Convenience And Price Key to Consumer Loyalty. *Canadian Travel Press*, pp. 1-27.
- Piccoli, G., & Lui, T. (2009). The Competitive Impact of Information Technology: The Differential Effect of Customer Service Systems on. *10ª Workshop Annuale di Organizzazione Aziendale*. Italia: Cagliari.
- Pina, P. (1988). *Portugal: o Turismo no século XX*. Lisboa: Lucidus. Lisboa: Lucidus.
- Reichheld, F. F. (March-April de 1996). Learning from customer defections. *Harvard Business Review*, 56-69.
- Reichheld, F. F. (1996). The Loyalty Effect. *Harvard Business School Press*.
- Rigby, D., Reichheld, F., & Schefter, P. (2002). Avoid the four perils of CRM. *Harvard Business Review*, v. 80, n. 2, p. 101-107.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2012). *ORGANIZATIONAL BEHAVIOR 15th Edition*. UK: Prentice Hall.
- Santos, M. Y., & Ramos, I. (2006). *Busiess Intelligence:Tecnologias da Informação na Gestão de Conhecimento*. Lisboa: Lidel.
- Seybold, P., & Marshak, R. T. (1998). *Customers.com: How to Create a Profitable Business Strategy for the Internet and Beyond*. New York: Crown Business.
- Seybold, P., Marshak, R., & Lewis, J. (2001). *The Customer Revolution*. New York: Crown Business.
- Shehab, E., Sharp, M., Supramaniam, L., & Spedding, T. (2004). Enterprise resource planning: An integrative review. *Business Process Management Journal*, Vol. 10 Iss: 4, pp.359 - 386.
- Shepard, D., & et. al. (1998). *The New Direct Marketing*. New York: McGraw Hill.
- Sheth, J. N., Parvatiyar, A., & Shainesh, G. (2008). *Customer Relationship Management: Emerging Concepts, Tools, and Applications*. New Delhi: McGraw-Hill.

- Sigala, M. (2005). Integrating customer relationship management in hotel operations: managerial and operational implications. *International Journal of Hospitality Management*, 391-413.
- Sigala, M., & Christou, E. (2002). Innovation in hospitality and tourism education. *International Journal of Tourism Research*, Volume 4, Issue 1, 65–67.
- Sigala, M., & Christou, E. (2006). *Global Trends and Challenges in Services* (Vol. 16). UK: Emerald.
- Smith, S. L. (1996). *Tourism Analysis: A Handbook (2nd Edition)*. UK: Prentice Hall.
- Stendhal. (1830). *Le Rouge Et Le Noir: Chronique Du Xix Siecle*. Calmann Levy: 1st Edition.
- Swift, R. S. (2001). *Accelerating Customer Relationships: Using CRM and Relationship Technologies*. USA: Prentice Hall PTR.
- Todman, C. (2001). *Designing A Data Warehouse: Supporting Customer Relationship Management*. Hewlett-Packard.
- Tsiptsis, K., & Chorianopoulos, A. (2009). *Data Mining Techniques in CRM: Inside Customer Segmentation*. UK: Wiley.
- Vieira, J. M. (1997). *A Economia do Turismo em Portugal*. Lisboa: Dom Quixote.
- Waterschoot, W. v., & Bulte, C. V. (Outubro de 1992). The 4P Classification of the Marketing Mix Revisited. *Journal of Marketing*, 56, 83-93.
- Web Associates. (2001). "e-Everything: Technology-enabled customer relationship management", in: *SCN Education BV: Customer Relationship Management. The Ultimate Guide to the efficient Use of CRM*. New York: Vieweg Verlag, Friedr, & Sohn Verlagsgesellschaft mbH.
- WTO, W. T. (2001). *e-Business for tourism: practical guidelines for tourism destinations and businesses*. Madrid: World Tourism Organization.
- WTTC, W. T. (2012). *Travel & Tourism: Economic Impact 2012 - Portugal*. UK: WTTC.
- Xu, M., & Walton, J. (2005). Gaining customer knowledge through analytical CRM. *In Industrial Management & Data Systems*, Vol. 105, Number 7, pp. 955-971.
- Yin, R. (1994). *Case Study Research: Design and Methods (2ª Ed)*. CA: SAGE Publications.
- Yu, L. (2001). Successful customer-relationship management. *Mit Sloan Management Review*. (Cambridge, Ed.) *Cambridge*, 42/4, 18-19.

Zablah, A. R., Bellenger, D. N., & Johnson, W. J. (2004). An Evaluation of Divergent Perspectives on Customer Relationship Management: Towards a Common Understanding of an Emerging Phenomenon. *Industrial Marketing Management*, 33(6), 475-489.

## Referências eletrónicas

[http://www.customerthink.com/article/the\\_s\\_word\\_strategy\\_can\\_sabotage\\_crm](http://www.customerthink.com/article/the_s_word_strategy_can_sabotage_crm), publicado em 17 de janeiro de 2005 e acedido em setembro de 2012.

<http://www.lxboutiquehotel.com/conteudo.aspx?id=9>, consultado a 29-11-2012.

<http://www.lxboutiquehotel.com/ficheiros/PubliturisSet10.jpeg>, consultado a 29-11-2012.

[http://travel.nytimes.com/2010/10/10/travel/10hotels.html?\\_r=0](http://travel.nytimes.com/2010/10/10/travel/10hotels.html?_r=0), consultado a 29-11-2012.

<http://translate.google.pt/translate?hl=pt->

<PT&sl=en&u=http://www.tripadvisor.com/Owners&prev=/search%3Fq%3Dtripadvisor%2Bfor%2Bbusiness%26hl%3Dpt->

<PT%26tbo%3Dd%26biw%3D1396%26bih%3D662&sa=X&ei=0GnfUNLONc2FhQe804CYBQ&sqi=2&ved=0CEMQ7gEwAA>, consultado em novembro de 2012.

[http://www.lxboutiquehotel.com/ficheiros/tripadvisor\\_certificate.png](http://www.lxboutiquehotel.com/ficheiros/tripadvisor_certificate.png), consultado em novembro de 2012.

<http://www.lxboutiquehotel.com/noticias.aspx?id=424>, consultado em novembro de 2012.

<http://www.publituris.pt/2012/05/21/lx-boutique-hotel-conclui-ampliacao/>, consultado em novembro de 2012.

[http://travel.nytimes.com/2010/10/10/travel/10hotels.html?\\_r=0](http://travel.nytimes.com/2010/10/10/travel/10hotels.html?_r=0), consultado em novembro de 2012.

[http://www.wttc.org/site\\_media/uploads/downloads/portugal2012.pdf](http://www.wttc.org/site_media/uploads/downloads/portugal2012.pdf), consultado em Dezembro de 2012

[http://dtxqt4w60xqpww.cloudfront.net/sites/all/files/docpdf/unwtohighlights12enhr\\_1.pdf](http://dtxqt4w60xqpww.cloudfront.net/sites/all/files/docpdf/unwtohighlights12enhr_1.pdf), consultado em Dezembro de 2012

<http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/estat%C3%ADsticas/an%C3%A1liseestat%C3%ADsticas/osresultadosdoturismo/Anexos/2012%20-%20Os%20resultados%20do%20Turismo.pdf>, consultado em Dezembro de 2012

[http://www.turismo-ucp.com/docs/Ap\\_NunoFazenda\\_CIT\\_2012.pdf](http://www.turismo-ucp.com/docs/Ap_NunoFazenda_CIT_2012.pdf), consultado em Setembro de 2012

[http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY\\_OFFPUB/KS-FM-13-003/EN/KS-FM-13-003-EN.PDF](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-FM-13-003/EN/KS-FM-13-003-EN.PDF),  
consultado em Dezembro de 2012

<http://www.turismo2015.pt/userfiles/File/Relat%C3%B3rio%20de%20Atividades%2011.pdf>,  
consultado em Setembro de 2012

## ANEXOS

### Autorização do Lx Boutique Hotel



Exmos. Srs.

Vimos por este meio formalizar a autorização de referência da experiência de integração de sistemas com o lx boutique hotel no artigo escrito pelo Eng. João Rodrigues.

Com os melhores cumprimentos,  
Henrique Mesquita

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Henrique Mesquita', written over a faint, larger version of the signature.

**LX BOUTIQUE HOTEL**



## Exemplo das necessidades ao nível do desenvolvimento do Interface

### Detalhes versão:

#### 1\_2-TypeCompanies.txt

- Arquivo está a vir com uma coluna a mais (3). No documento são duas colunas. - **RESOLVIDO**

#### 1\_3-Contacts.txt

- Arquivo veio com registo vazio e com 12 colunas. O correto são 10 colunas. - **RESOLVIDO**

#### 1\_3\_1-CompaniesXContacts.txt

- Arquivo veio com apenas um registo vazio e em número incorreto de colunas (3). O correto é 2 colunas. - **RESOLVIDO**

#### 1\_4\_1-HotelRates.txt

- Campo Data de inclusão veio com "0001-01-01" - **NÃO TEMOS ESTE CAMPO**
- Campo Código da Categoria (coluna 3) veio vazio - **RESOLVIDO**
- Arquivo veio com uma coluna excedente (devem ser 8, vieram 9) - **RESOLVIDO**

#### 1\_4\_2-RateCategory.txt

- Ficheiro possui uma coluna a mais (correto=2; ficheiro=3) **RESOLVIDO**

#### 1\_4\_3-TypeUH.txt

- Pelo modelo, o ficheiro deve ter seis colunas, ficheiro enviado possui sete. - **RESOLVIDO**
- Campo Data de inclusão veio com "0001-01-01" - **NÃO TEMOS ESTE CAMPO**

#### 1\_6\_1-PromotionsRN.txt

- Coluna Ano (col 1) está com data yyyy-mm-dd. - **RESOLVIDO**
- Não vieram informações após a coluna 6. - **RESOLVIDO**

#### 1\_6\_2-ProductionValues.txt

- Coluna Ano (col 1) está com data yyyy-mm-dd. - **RESOLVIDO**
- Não vieram informações após a coluna 6. - **RESOLVIDO**

#### 1\_7\_1-Promoters.txt

- Ficheiro está vazio.- **ESTA TABELA NÃO EXISTE NO NOSSO SISTEMA**

#### 1\_7\_2-PromotersXCompanies.txt

- Ficheiro está vazio.- **ESTA TABELA NÃO EXISTE NO NOSSO SISTEMA**

1\_8-CompaniesXExternalRecords.txt

- Ficheiro está vazio. - **ESTA TABELA NÃO EXISTE NO NOSSO SISTEMA**

2\_1-BookingInformation.txt

- Ficheiro está vazio. Impossibilita análises com os ficheiros 2.2.1 e 2.2.2. - **RESOLVIDO**

2\_2\_1-DebitEntries.txt

- Vieram somente registos com o campo 4 (classe) com DI e EV. Demais classes não existem na base (AEB, TX)? - **EXISTEM , SIMPLEMENTE NÃO EXISTE NENHUM REGISTO NA BD**

- Quantidades (registos classe EV) vieram negativas. Qual motivo?

- Veio com uma coluna a mais - **RESOLVIDO**

2\_2\_2-CreditEntries.txt

- Veio com uma coluna a mais - **RESOLVIDO**

- Coluna NSU está vazia, normal? - **NÃO TEMOS ESTE CAMPO**

2\_3-Guests.txt

- Coluna 2 (Tratamento) veio com zero. Considerar null? - **RESOLVIDO**

- Coluna Estado Civil está null - **NÃO TEMOS ESTE CAMPO**

- Coluna Profissão está null - **RESOLVIDO** , campo ã obrigatório

- Coluna Área de atuação está null - **NÃO TEMOS ESTE CAMPO**

- Coluna Id Cargo está null - **NÃO TEMOS ESTE CAMPO**

- Coluna CPF está null - **NEM SEMPRE TEM CPF**

- Coluna DDD está null - **NÃO TEMOS ESTE CAMPO**

- Coluna Fone está null - **NÃO TEMOS ESTE CAMPO**

- Coluna DDD\_Celular está null - **NÃO TEMOS ESTE CAMPO**

- Coluna Celular está null - **RESOLVIDO**

- Coluna Fax está null - **RESOLVIDO, MAS NEM SEMPRE EXISTE**

- Coluna Id Empresa Hóspede está null - **RESOLVIDO, MAS NEM SEMPRE EXISTE**

- Coluna Id Idioma está null - **RESOLVIDO**

- Veio uma coluna a mais - **RESOLVIDO**

2\_4-GuestsMove.txt

- Coluna Id Tipo Hóspede veio com 0, não remete à tabela 2.5.8 - **NEM SEMPRE TEM TIPO**
- Coluna ID Empresa está toda null - **NEM SEMPRE ESTA ASSOCIADO UMA EMPRESA**

2\_5\_1-LanguagesTypes.txt

- Veio uma coluna a mais - **RESOLVIDO**

2\_5\_2-TreatmentTypes.txt

- Veio uma coluna a mais - **RESOLVIDO**

2\_5\_3-Segments.txt

- Veio uma coluna a mais - **RESOLVIDO**
- Coluna 1 (Id do Hotel) está vazia - **RESOLVIDO**

2\_5\_4-ThroughCommunication.txt

- Veio uma coluna a mais - **RESOLVIDO**

2\_5\_5-CommunicationVehicle.txt

- Veio uma coluna a mais - **RESOLVIDO**

2\_5\_6-ReserveSource.txt

- Ficheiro está vazio - **Vai vazio porque não esta configurado no nosso sistema**

2\_5\_7-ReserveStatus.txt

- Veio uma coluna a mais - **RESOLVIDO**

2\_5\_8-TypeOfGuest.txt

- Veio uma coluna a mais - **RESOLVIDO**

3\_1\_1-AddressTypes.txt

- Veio uma coluna a mais - **RESOLVIDO**

3.1

- Campo Número veio dentro do campo logradouro. Há a possibilidade de segregá-lo? **NÃO**
- Data de atualização do endereço está vazia. Endereço nunca fora modificado? **SIM**
- Há uma coluna a mais - **RESOLVIDO**

3\_2-TypesOfDebitCredit.txt

- Ficheiro veio com um registro apenas - **RESOLVIDO**

3\_3-Charges.txt

- Linha possui uma coluna a mais - **RESOLVIDO**

3\_4-HotelInformation.txt

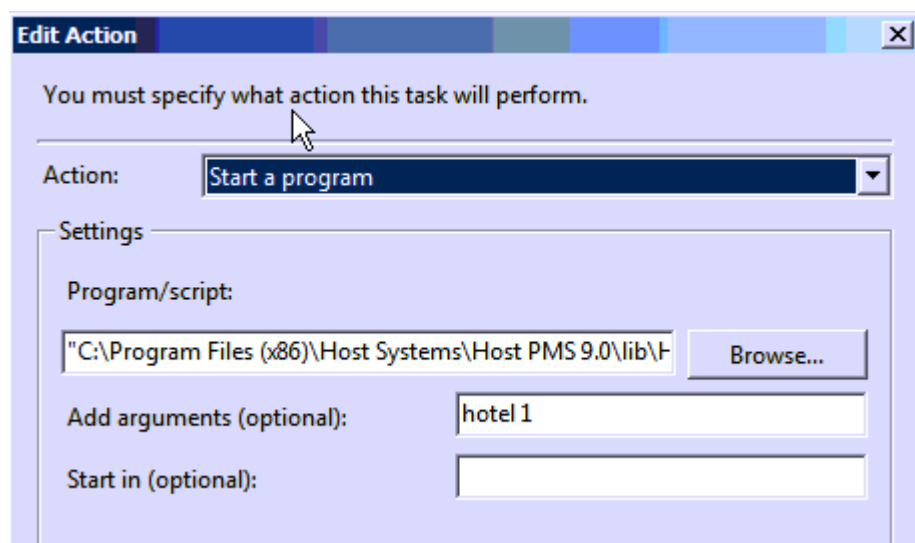
- Linha possui uma coluna a mais - **RESOLVIDO**

LX BOUTIQUE - HOST

**Exemplo de Reservas com MAIS DE UM hóspede qualificado como PRINCIPAL:**

Id_reserva	Id_Hotel	Id_hospede	Qualificacao	Nome_hospede	Sobrenome_hospede
10366	1020	23034	P	winston	jong a tai
10366	1020	23035	P	hubertus	Peet
10396	1020	23099	P	reiner	Schlipfenbacher
10396	1020	23100	P	vera	Schlipfenbacher

## Agendamento da execução do interface



Nome	Data modificação	Tipo	Tamanho
Host.Ifcr.CRMpWeb.exe	04-10-2012 14:33	Aplicação	41 KB
Host.Ifcr.CRMpWeb.exe.config	27-09-2012 23:39	XML Configuratio...	1 KB
Host.Core.dll	25-09-2012 22:43	Extensão da aplica...	68 KB
Host.Parameters.dll	30-08-2012 13:59	Extensão da aplica...	24 KB
Host.DataLayer.dll	30-08-2012 13:59	Extensão da aplica...	36 KB
ReadMe.txt	21-07-2011 11:52	Ficheiro TXT	1 KB
Host.Ifcr.CRMpWeb.vshost.exe.manifest	17-03-2010 22:39	Ficheiro MANIFEST	1 KB

## Questionário rápido para avaliação de satisfação

### Questionário de Satisfação

**Porque escolheu o nosso Hotel? .**

☐ Localização

☐ Preço

☐ Características do Hotel

☐ Recomendação de amigos

☐ Outro, Qual?

**Se utilizou os serviços da Central de reservas como classifica a sua reserva?**

☐ Muito Bom ☐ Bom ☐ Médio ☐ Fraco

**Como classifica o Hotel / Estadia relativamente a Conforto e Comodidade?**

☐ Muito Bom ☐ Bom ☐ Medio ☐ Fraco

**Qualidade / Preço:**

☐ Muito Bom ☐ Bom ☐ Médio ☐ Fraco

**Atendimento / Staff:**

☐ Muito Bom ☐ Bom ☐ Médio ☐ Fraco

**Voltaria a escolher o nosso Hotel?**

☐ Com certeza

☐ Provavelmente

☐ Não tenho intenção

**Que informações gostaria de receber sobre as nossas unidades?**

☐ Campanhas / Promoções generalistas

☐ Campanhas para famílias

☐ Campanhas de fim de semana

☐ Programas com meia-pensão incluída

☐ Condições especiais para empresas

**Porque a satisfação dos nossos clientes é para nós uma prioridade, a sua opinião é muito importante. Deixe-nos um comentário, ajude-nos a melhorar os nossos serviços:**

## PRINCIPAIS VENDEDORES - CRM



## PRINCIPAIS VENDEDORES – CLOUD CRM



## SOCIAL CRM SOFTWARE



## MOBILE CRM SOFTWARE

